

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Yritys X:lle

Marko Priimägi



Tekijä(t) Marko Priimägi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Yritys X:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 26 + 28
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma aloittavalle mobiilipelialan yritykselle. Työn tavoitteena oli kertoa perustajaehdokkaille onko yrityksen perustaminen kannattavaa, miten markkinoilla voidaan erottua kilpailijoista ja mitä yritystoiminnassa tulee ottaa huomioon.</p> <p>Perustajaehdokkaat ovat aina olleet aktiivisia videopelien harrastajia ja samaan aikaan kiinnostuneita oman yrityksen perustamisesta. Yhteinen päätös yrityksen perustamisesta syntyi perustajien keskustelun lopputuloksena 23.10.2014. Päätös perustamisesta tarjosi samalla yhdelle perustajaehdokkaista aiheen opinnäytetyöhön.</p> <p>Työn rakenne koostuu, johdannosta, teoriaosuudesta, liiketoimintasuunnitelman yhteenvedosta, pohdinnasta ja liitteistä löytyvän Yritys X:n liiketoimintasuunnitelmasta, joka on laadittu teoriaosuuden pohjalta.</p> <p>Teoriaosuus koostuu yrittäjyyden motiiveista ja liiketoimintasuunnitelman luomisessa huomioon otettavista kohdista, joita ovat yrityksen lähtökohtatilanne, toimintaympäristö, strategia, markkinointisuunnitelma ja myyntitavoitteet, tuotekehitys, talous, rahoitus sekä riskit.</p> <p>Yhteenvedo ja pohdinta kohdissa on analysoitu opinnäytetyön rakennelmaa sekä keskeisiä tuloksia ja ratkaisuja. Lisäksi kohdissa on tarkasteltu liiketoimintasuunnitelman hyödynnettävyyttä, ajankohtaisuutta, tarpeellisuutta ja kehittämiskohtia. Lopuksi kohdissa on tarkasteltu tekijän oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana sekä kriittisesti analysoitu prosessin sujuvuutta ja johdonmukaisuutta. Työn tekeminen on aloitettu marraskuussa 2014 ja saatu valmiiksi 6.2.2015.</p> <p>Työssä on keskitytty laajemmin yrityksen toimintaympäristön, strategian ja markkinoinnin merkitykseen yritystoiminnassa ja vähemmälle huomiolle on jätetty käytännön perustamistoimiin, jakeluun, henkilöstöön ja verotukseen liittyviä asioita.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt laskelmat näyttävät yrityksen tekevän hyvin vähän voittoa seuraavan kolmen vuoden aikana, mutta kallistuvan kannattavuuden puolelle. Tämä työ tarjoaa hyviä työkaluja kilpailijoista erottumiseen markkinoilla ja käsittelee jokaisessa yrityksessä huomioon otettavia asioita. Tuotekehitykseen vaadittava osaaminen ei ole yrityksessä vielä riittävällä tasolla, jonka takia kyseistä yritystä ei vielä perusteta.</p>	
Asiasanat Yrittäjyys, Yritystoiminta, Liiketoimintasuunnitelmat, Liiketoimintaympäristö, Mobiilipelit	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Yrittäjyys	3
2.1 Yrittäjyyden motiivit	3
2.2 Yritysideasta liikeideaksi ja siitä suunnitelmaksi	4
3 Liiketoimintasuunnitelman luominen	7
3.1 Lähtökohtatilanne	7
3.2 Toimintaympäristö	8
3.2.1 Toimialan kehitys ja rakenne	8
3.2.2 Asiakkaat ja kysyntä	9
3.2.3 Kilpailu	9
3.3 Strategia	12
3.3.1 Sinisen meren strategia	13
3.3.2 Sinisten merien luominen	14
3.3.3 SWOT-analyysi	15
3.4 Markkinointisuunnitelma ja myyntitavoitteet	16
3.5 Tuotekehitys	18
3.6 Talous	20
3.7 Riskit	21
4 Yhteenveto	22
5 Pohdinta	23
5.1 Tulosten tarkastelu ja arviointi	23
5.2 Luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi	24
5.3 Oman oppimisen arviointi	25
Lähteet	27
Liitteet	29
Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X	29

1 Johdanto

Mobiilipelialan tulevaisuuden näkymät ovat hyvin optimistiset. Mobiilimarkkinointiin erikoistuneiden yritysten Appliftin ja Newzoon tutkimuksen mukaan mobiilipelialan liikevaihdon arvioidaan kasvavan vuoden 2013 17,5 miljardista USA:n dollarista 40,8 miljardiin USA:n dollariin vuoden 2017 loppuun mennessä. (Newzoo, 2014.)

Tämän työn tarkoituksena on luoda liiketoimintasuunnitelma perustettavalle mobiilipelialan yritykselle. Suunnitelman on tarkoituksena toimia oppaana ja selkeänä suunnitelmana yrityksen perustajille heidän mahdollista tulevaisuuden elinkeinoaan varten. Kaikki perustajaehdokkaat ovat innokkaita videopelien pelaajia ja ovat jo pitkään haudutelleet ajatusta oman yrityksen perustamisesta. Työn tavoitteena on vastata kysymyksiin onko Yritys X:n perustaminen kannattavaa, millä keinoin kilpailijoista voitaisiin erottua ja mitä kaikkea menestyvän yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon. Perustajien oikeita nimiä tai yrityksen nimeä ei paljasteta missään vaiheessa työtä.

Työ koostuu teoriaosuudesta ja Yritys X:n liiketoimintasuunnitelmasta, joka on tehty teoriaosuuden pohjalta. Yritys X:n liiketoimintasuunnitelma löytyy työn liitteistä. Työssä on ensin perehdytty lyhyesti yrittäjyyteen. Mitä yrittäjyys on ja mitkä ovat yleisimmät syyt yrittäjäksi ryhtymiseen. Jossain vaiheessa yrittäjälle syntyy yritysajatus, joka kehittyy liikeideaksi. Liikeidean pohjalta yrittäjä tekee päätöksen yrityksen perustamiseen, jonka jälkeen laaditaan yrityksen perustamista helpottava ja toimintaa ohjaava liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelman sisältö riippuu hyvin paljon siitä, millä alalla kohdeyritys toimii. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää noin kerran vuodessa ja se ohjaa koko yrityksen toimintaa. Tässä työssä liiketoimintasuunnitelman kannalta tarkasteluun on otettu yrityksen lähtökohtatilanne, toimintaympäristö, strategia, markkinointisuunnitelma ja myyntitavoitteet, tuotekehitys, talous, rahoitus sekä riskit. Vähemmälle huomiolle työssä on jätetty käytännön perustamistoimiin, jakeluun, henkilöstöön ja verotukseen liittyvät asiat.

Yrityksen lähtökohtatilanteen tarkoituksena on kuvata lyhyesti yritysideoita tausta ja yrityksen perustamiseen liittyvät avainhenkilöt. Siinä tarkastellaan yrityksen perustajien ominaisuuksia, motiiveja ja taloudellisia resursseja panostaa yritykseen. Toimintaympäristössä kuvataan yrityksen toimialan kehitystä ja sen rakennetta, yrityksen asiakkaita ja kysyntää sekä alalla vallitsevaa kilpailua. Yrityksen strategia kertoo periaatteet, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Se kuvaa millä keinoin aiotaan erottua muista yrityksistä, miten vedotaan asiakkaisiin ja miten toimitaan mahdollisimman kannattavasti. Strategia

laaditaan yrityksen toimintaympäristön, omien voimavarojen ja yrityksen nykyisen tilanteen pohjalta. Strategian tarkastelussa on hyödynnetty erityisesti sinisen meren strategian ajattelutapaa. Markkinointistrategian perustana ovat yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu. Ensin selvitetään yritysstrategian ja liikeidean toteuttamiseksi tarvittava markkinointistrategia eli ne periaatteet, joita yritys pitkällä tähtäimellä haluaa noudattaa.

Koko yritystoiminnan taustalla on tuote, jota yritys myy. Tuotekehitys kohdassa käydään läpi tuotekehityksen organisoinnin merkitystä ja tärkeyttä yritystoiminnan kannalta. Tuotekehityksen jälkeen työssä perehdytään yrityksen talouteen ja keinoihin talouden ohjaamista varten. Lopuksi käydään läpi yritystoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä ja riskityyppejä.

Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen liiketoimintasuunnitelmasta on tehty työn lopusta löytyvä yhteenveto, jossa esitellään liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne. Työn viimeinen kohta on pohdintaosuus, jossa analysoidaan aikaansaattua liiketoimintasuunnitelmaa, sen kehittämistä, opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Yrittäjyys

Matti Peltonen on todennut teoksessa Minä Yrittäjänä, että: ”Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Pyykkö 2011, 34.)

Aluksi on yrittäjä, idea ja yrittäjän tulkinnat eri valinnoista ja valintojen riskeistä ja mahdollisuuksista ammatillisella uralla. Lähtökohtana on ajatus, siitä että jotain merkityksellistä pyritään saavuttamaan. (Pyykkö 2011, 19.) Yrittäjä luo itselleen ja mahdollisesti muillekin työpaikan. Yrittäjä voi itse päättää, missä, milloin ja miten tekee työnsä. Yrittäjä saa vapauden ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Yrittäjällä on toisaalta suuri vastuu, sillä omalla toiminnallaan vaikutetaan suoraan omaan toimeentuloonsa enemmän kuin palkkatyössä. (Nettinappi 2014.)

2.1 Yrittäjyyden motiivit

Yleisimpiä syitä yrittäjyyteen on tutkittu varsin runsaasti. Yleisimpiä syitä yrittäjyyteen ovat Linda Pinsonin (2014, 1) mukaan:

- Liiketoiminnan rakentaminen itselleen, eikä kenellekään muulle.
- Intohimon ja haaveiden seuraaminen
- Ollakseen itsensä esimies ja oman ajankäyttönsä herra
- Keksittyjen innovaatioiden hyödyn korjaaminen itselleen
- Työpaikan menettämisestä johtuva taloudellisen tilanteen korjaaminen
- Varallisuuden luominen

Palkkatyössä työntekijöille maksetaan se korvaus, mikä on työnantajan kanssa sovittu. Lisäarvon syntyessä suurimman edun korjaa yleensä yrityksen omistaja. Hyvin tehdystä työstä työntekijä voi saada bonuksen, provisiota, aloitepalkkion tai muun korvauksen. Työnantajan tavoitteena on pyrkiä pitämään työntekijänsä tyytyväisenä, niin ettei heille tarvitse maksaa sitä palkkaa, mitä he todellisuudessa ansaitsevat. Työnantajat usein kuvittelevat pelkän kiittämisen ja kehumisen riittävän ja parhaat esimiehet pystyvät luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät ovat kiitollisia siitä, että saavat nähdä vaivaa yrityksen lisäarvon tuottamiseen. (Puustinen 2006, 15.)

Yrittäjäksi ryhtyessä osat vaihtuvat. Yrittäjä ottaa riskin, työllistää toisia ja hyötyy eniten ansaitsemastaan lisäarvosta. Yrittäjän on mahdollista ansaita moninkertaisesti työntekijöihin verrattuna. Yrittäjällä on vapaat kädet toteuttaa itseään toisin kuin useimmilla työntekijöillä, eikä hänellä ei ole esimiestä kenelle hänen pitää selitellä menemisiään tai tekemisiään. Yrittäjyys on suuri seikkailu. Se vaatii hyvin pitkäjänteistä työtä, mutta on ajoittain

erittäin palkitsevaa. Yrittäjällä on suuri vastuu, mutta myös paljon valtaa. Palkkatyössä pahimmillaan voi joutua sopeutumaan epäpäteviin esimiehiin, tyytymään ylempää tuleviin byrokraattisiin päätöksiin tai oman osaamisen vajaakäyttöön. (Puustinen 2006, 15–16.)

2.2 Yritysideasta liikeideaksi ja siitä suunnitelmaksi

Yritysidea on ensimmäinen ajatus yrityksen perustamisesta. Yritysideat ryhmitellään perinteisesti tuote-, valmistus-, palvelu-, markkina- ja taitoideoiksi. Tuoteidean takana on uusi keksintö tai uudistus, joka on kilpailijoihin verrattuna ainutlaatuinen. Valmistusideassa tavoitteena on tuottaa ja toimia kokonaan uudella tavalla tai kilpailijoita tehokkaammin ja joustavammin. Uuden tuotantomenetelmän tarkoituksena on saada tuotantokustannukset mahdollisimman alhaisiksi, jolloin uusi yritys saa olennaisen kilpailuedun muihin nähden. Väestörakenteen muutokset saattavat luoda jalansijaa palveluideoille. Markkinaidea syntyy olevassa oleville markkinoille, jossa havaitaan puute tai keksitään uusi käyttötapa vanhoille tuotteille. Taitoideat perustuvat yrittäjän omaan taitoon. Yritysidean kehittelyn ja suunnittelun jälkeen lähdetään luomaan liikeideaa ja siitä liiketoimintasuunnitelmaa. (Viitala & Jylhä 2013, 39.)

Liikeidea on koko yrityksen perusta ja ohjaa yrityksen kaikkea liiketoimintaa. Onnistunut liikeidea ohjaa koko yrityksen menestystä. Liikeidea vastaa kolmeen kysymykseen, mitä, kenelle ja miten. Mitä kertoo millaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa. Kenelle tarkoittaa sitä ryhmää, jolle yritys pyrkii myymään tuotteitaan. Miten, kertoo sen miten yritys tuotteensa tai palvelunsa luo ja asettaa asiakkaan saataville (liikeidea.org 2014.) Liikeidea ontuu, jos henkilöstön toiminta ei vastaa sitä, mihin tuote- ja markkinaratkaisulla pyritään. (Viitala & Jylhä 2013, 42.) Liikeidean voi esittää seuraavanlaisena liikeideakuviona, jossa luodaan kuva yrityksen liikeideasta ja siitä miten sitä toteutetaan. Mallin avulla havainnollistetaan yrityksen luoma tarve ja hyöty asiakkaalle, yrityksen imago, asiakasryhmät, tuotteet ja tapa toimia, sekä yrityksen fyysiset, taloudelliset ja henkiset voimavarat, joilla liikeidean toimivuutta pyritään tukemaan. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Liikeidean dynaaminen malli.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa liikeidean ja liiketoimintamallin. Se kertoo yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä strategiat, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Suunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen palvelulla tai tuotteella on liiketoimintamahdollisuus. Se kuvaa yrityksen markkinat ja myyntimahdollisuudet, toiminnan ja toimintaperiaatteet sekä voimavarat. Suunnitelmassa selvitetään keitä yrityksen asiakkaat ovat, missä he ovat, paljonko he

ostavat sekä millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. On selvitettävä mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he odottavat saavansa sekä kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. (Viitala & Jylhä 2013, 50 – 51.) Toiminnan alkuvaiheissa on suuri määrä kysymyksiä, ongelmia ja käytännön asioita hoidettavana. Alussa tehdyt päätökset ja valinnat saattavat vaikuttaa kauas tulevaisuuteen, näihin varautuminen on kilpailuetu, jota ei tule jättää käyttämättä. Tästä syystä jokaisen yrityksen on kannattavaa laatia liiketoimintasuunnitelma, Business Plan, jossa on tiivistettynä yrityksen tulevaisuuden lähtökohdat ja linjaukset. (Finnvera 2001, 4.)

Ennen kaikkea liiketoimintasuunnitelma on henkinen matka, jossa yrittäjä saa vastauksen siihen, onko uuden liiketoiminnan harjoittaminen kannattavaa ja miten se kannattaa tehdä. Edellytykset kannattavuuteen saattavat osoittautua riittämättömiksi ja ideasta luovutaan. Jos kaikki elementit taas tukevat liiketoimintaa, syntyy valmis liiketoimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2013, 52.)

3 Liiketoimintasuunnitelman luominen

Liiketoimintasuunnitelman tulee tarkastella yritystä ja sen koko ympäristöä kokonaisuutena. Yrityksen luonteesta riippuen liiketoimintasuunnitelmassa saattaa korostua eri osa-alueet. Teollisuusyrityksessä voi korostua tuotanto, teknologiayrityksessä tuote ja sen kehittäminen ja palvelualan yrityksessä se saattaa olla mainonta ja yrityskuva. (Finnvera 2001, 4.)

Normaalisti liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan ja arvioidaan ainakin seuraavia osa-alueita yrityksen kannalta:

- Yrityksen lähtökohtatilanne
- Markkinat ja kilpailutilanne
- Tavoitteet ja Strategia
- Yrityksen eri toimintojen järjestelyt
- Kehittämissuunnitelmat
- Taloudelliset laskelmat
- Tulevaisuuden riskit ja mahdollisuudet

Menestyvässä yrityksessä kaikki osa-alueet täydentävät ja tukevat toisiaan. Osa-alueita tulee kehittää yhdensuuntaisesti muiden toimintojen kanssa. Suunnitelman laatiminen siis edellyttää myös yrityksen ulkopuolelle katsomista, markkina- ja kilpailutiedon hankkimista. Kun näkemys toimintaympäristöstä on selvä, yrityksen tavoitteet ja strategia suhteutetaan siihen. (Finnvera 2001, 4.)

3.1 Lähtökohtatilanne

Yrityksen lähtökohtatilanteen tarkoituksena on kuvata lyhyesti yritysideoita tausta ja yrityksen perustamiseen liittyvät avainhenkilöt. Lähtökohtatilanne kertoo miten yritys on saanut alkunsa ja ketä siinä on ollut mukana. Lisäksi siinä käsitellään yrittäjien tausta, osaaminen, omistajuus, roolit ja mahdolliset onnistumiset tai epäonnistumiset. Lähtökohtatilanteessa käydään läpi mikä on perustettavan yrityksen yritysmuoto ja miten kyseiseen yritysmuotoon on päädytty.

Lähtökohtatilanteessa analysoidaan yrityksen perustajien ominaisuuksia, motiiveja ja taloudellisia resursseja panostaa yritykseen. Tämä antaa kuvan perustajien valmiuksista ja mahdollisuuksista harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa kyseisellä alalla. (Finnvera 2001, 20.)

3.2 Toimintaympäristö

Yrityksen perustamisen alkuvaiheissa erilaisten analyysien laatiminen on tärkeää. Yrityksen sisäistä tehokkuutta pyritään mittaamaan käytettävissä olevilla resursseilla esimerkiksi osaamisella, pääomalla, työvoimalla, toimitiloilla, koneilla ja laitteilla sekä suhdeverkostoilla. Yksi tärkeä analysoitava kohta on yrityksen toimintaympäristö. Toimintaympäristö voidaan jakaa lähiympäristöön ja laajaan makroympäristöön. Lähiympäristöön kuuluvat potentiaaliin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, kilpailijoihin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin liittyviä asioita. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla vallitsevia taloudellisia, teknisiä, poliittisia, lainsäädännöllisiä ja demograafisia tekijöitä. Yrityksen tulee peilata näitä kohtia oman liiketoimintansa kannalta. (Viitala & Jylhä, 2013, 44.)

Yrityksen ympäristöön ja sen kehittymiseen perehtyminen ovat hyvän suunnitelman perustana. Tietoa voi hankkia esimerkiksi kilpailijoilta, messuilta, alan järjestöiltä, rahoittajilta, tutkimuslaitoksilta, patenttirekistereistä, tietoverkoista jne. (Finnvera 2001, 48.)

3.2.1 Toimialan kehitys ja rakenne

Oma toiminta sijoittuu yleensä suurempaan liiketoimintakokonaisuuteen. Oman toiminnan kehittämistä varten tulee ensin tiedostaa oma paikkansa liiketoimintakokonaisuudessa. (Finnvera 2001, 50.) Oman liiketoiminnan ja oman toimialan kehittymiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Toimialasta riippuen tekijöiden vaikutukset saattavat olla hyvinkin merkittäviä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi teknologian kehitys, väestön kehitys, talouden suhdannevaihtelut, muoti, lainsäädäntö, viestinnän kehitys, verkostoituminen, kansainvälistyminen tai työvoimakysymykset. Yrityksen tulee ottaa kaikki mahdollinen ympäristöönsä liittyvä huomioon. Esimerkiksi muutostrendit voivat tuoda yritykselle uusia mahdollisuuksia, joita kilpailijat eivät ole pystyneet ennakoimaan. Huomiota ei tulisi kiinnittää vain suoranaisesti omaan toimialaan liittyviin kysymyksiin vaan myös asiakastoimialan trendeihin, koska siellä tapahtuvat muutokset yleensä jollain tapaa koskettavat myös omaa toimialaa. (Finnvera 2001, 50.)

Tulevaa kehitystä voi pyrkiä ennakoimaan seuraamalla alan artikkeleja, seuraamalla ja pitämällä yhteyttä tutkimustoimintaan, haastatteleamalla asiantuntijoita jne. Usein asiat tapahtuvat Suomessa viiveellä, joten asiakaskunnan muodostuessa Suomen kansalaisista, trendejä voi yrittää ennakoida maailmalla tapahtuvien muutosten perusteella. (Finnvera 2001, 48.)

3.2.2 Asiakkaat ja kysyntä

Markkinoinnin perusajatuksena on rakentaa yrityksen toiminta asiakkaan tarpeita ja odotuksia täyttäväksi. Kuluttajia on hyvin erilaisia. Toiset kuluttajat hakevat tavaratalosta muutamana kymppinä maksavan kellon, kun taas toinen kuluttaja hakee erikoisliikkeestä monen tuhannen euron merkkikellon. Yrityksen tulee havaita nämä eroavaisuudet ja ottaa ne huomioon omassa tuotteiden ja palvelujen tarjonnassaan. (Finnvera 2001, 52.)

Ennen potentiaalisten asiakkaiden arviointia tulee yrityksen miettiä omalla kohdallaan erilaisia kysymyksiä. Suurimpana kysymyksenä on, että miksi asiakkaat ylipäätään ostaisivat yrityksen tuotteita? Mitä sellaisia hyötyjä ja ominaisuuksia asiakkaille pystytään tarjoamaan, jotka luovat kilpailuedun ja kilpailijat eivät tarjoa? Yrityksen tulee miettiä missä potentiaaliset asiakkaat ovat ja miten heidät parhaiten tavoittaa? Mitkä ovat heidän odotukset ja hinta-laatu vaatimukset tuotteesta, miten se vaikuttaa heidän ostopäätökseensä ja miten heidän odotukset täytetään? Kuinka usein ja kuinka paljon he ovat valmiita ostamaan tuotetta ja mitä yhteisiä ominaispiirteitä asiakkaila on? Mitkä tekijät vaikuttavat kohderyhmän ostopäätökseen? (Butler 2014, 44–45.)

Yritys segmentoi kuluttajista asiakasryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet ja odotukset. Näistä asiakasryhmistä valitaan yritykselle sopivimmat kohderyhmät ja sovelletaan markkinointi ja tuotekehitys näiden ominaispiirteiden mukaisesti. Asiakasryhmiä voi segmentoida esimerkiksi, iän, sukupuolen, tulojen, ammatin, perhetilanteen, koulutuksen, asuinpaikan, elämäntyylin, harrastusten tai palvelujen käytön perusteella. (Finnvera 2001, 52.)

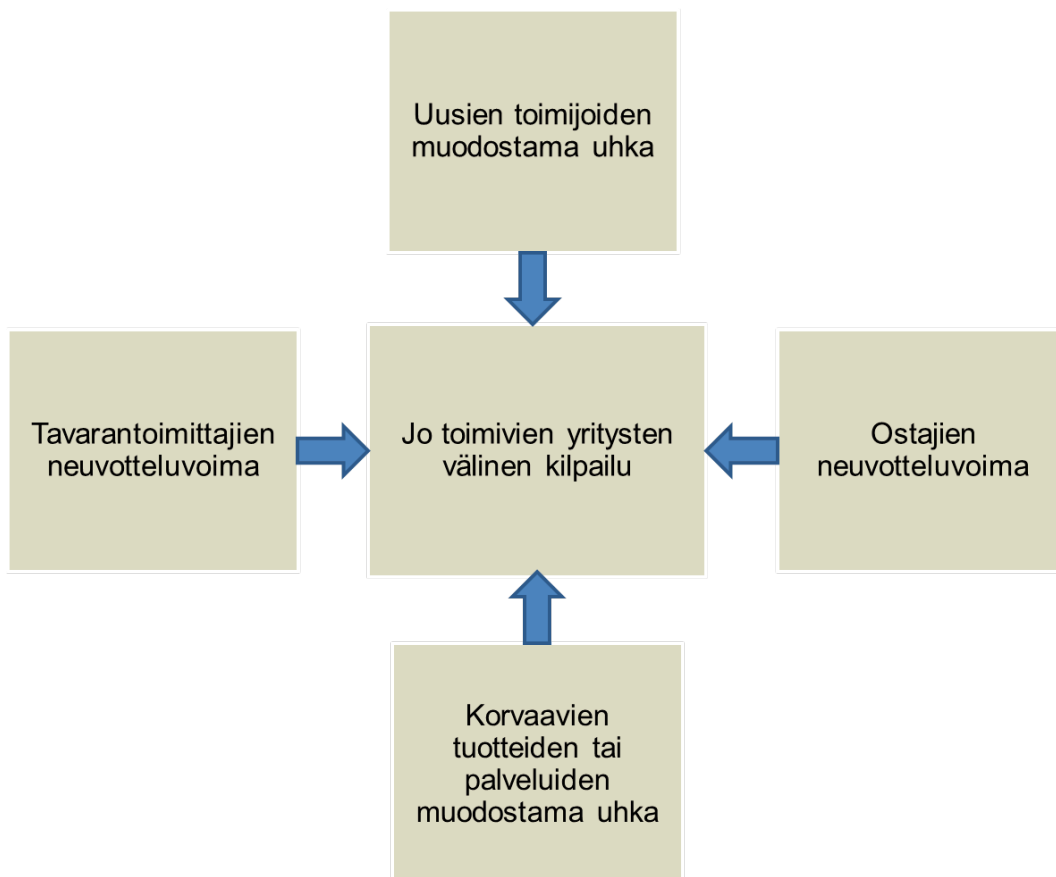
Tuotteiden ja palveluiden kysynnän arvioiminen voi olla todella haastavaa varsinkin pitkällä tähtäimellä. Kysynnän luo asiakkaiden määrän ja asiakkaiden ostomäärien kehitys, joihin vaikuttaa suuri joukko eri tekijöitä, kuten esimerkiksi ostotottumusten, asiakkaiden tarpeiden, muodin, tulojen, suhdanne- tai kausivaihtelujen, asiakkaiden vaihtoehtojen, tuotteen tai toimialan elinkaaren kehitys. Kysyntäarvioihin ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota ja usein markkinoiden kehitys nähdään trendiomaisena, tasaisesti kasvavana, vaikka heilahtelut saattavat olla hyvinkin suuria. Tarkimman kuvan kysynnästä yritykset pystyvät luomaan tarkastelemalla kysyntää asiakasryhmittäin. (Finnvera 2001, 58.)

3.2.3 Kilpailu

Markkinoilla toimivat kilpailijat ovat olennainen osa yrityksen toimintaympäristöä. Erilaisten kilpailukeinojen merkitys vaihtelee toimialoittain. Uutta yritystä perustettaessa tulee käsi-

tellä yrityksen tärkeimmät kilpailukeinot strategiaa varten ja miettiä missä asioissa tulisi olla parempia, kuin kilpailijat. (Finnvera 2001, 60.)

Kilpailija-analyysissä tulee ottaa huomioon kuinka paljon markkinoilla on suoria kilpailijoita ja kuinka moni tarjoaa vaihtoehtoisia tuotteita asiakkaille. Kilpailijoiden kokoa, taloudellista tilannetta, asemaa markkinoilla, vahvuuksia ja resursseja tulisi verrata markkinoille pyrkivään uuteen yritykseen. Analyysissä on hyvä ottaa huomioon myös suurien kilpailijoiden asenteet pienempiä yrityksiä kohtaan. Pienemmät yritykset saattavat tuoda näkyvyyttä alalle ja sitä kautta lisätä kysyntää, uhkaamatta suurien tekijöiden asemaa. Analyysissä tulee ottaa huomioon myös kilpailijoiden asiakkaiden uskollisuus ja kilpailijoiden tietämys markkinoilla toimimisesta. (Butler 2014, 53–54.) Suositettu kilpailun analyysityökalu on Michael Porterin kehittämä viiden kilpailuvoiman malli, joka keskittyy markkinoilla vaikuttaviin viiteen kilpailuvoimaan. Kilpailuvoimat ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, yritysten välinen kilpailu ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima. (Porter 1985, 17.) Alla kaavio Porterin viiden kilpailuvoiman mallista. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 17.)

Kyseisen mallin avulla yritys pystyy määrittelemään markkinoilla vallitsevan tilanteen ja huomioimaan kohdat oman yritystoimintansa kannalta. Mallia voidaan hyödyntää oman strategian rakentamiseen hyödyntääkseen parhaat mahdollisuudet markkinoilla ja voitaakseen suurimmat uhat. Kaikki voimat muuttuvat koko ajan, jonka takia analyysi on aika ajoin hyvä käydä uudelleen läpi.

Uusien toimijoiden muodostama uhka määrittää sen kuinka helppo uusien yritysten on tulla markkinoille. Tässä tulee ottaa huomioon mm. markkinoille tulemisen kustannukset, alan vaatimat lait ja luvat, brändiuskollisuus ja jakelun järjestäminen. Markkinoille tulemisen kriteereiden ollessa korkealla potentiaaliset voitot ovat korkealla. Markkinoille tulemisen kriteereiden ollessa pienet myös potentiaalisia voittoja pidetään pienempinä, helposti lisääntyvän kilpailun takia. (Butler 2014, 54.)

Korvaavien tuotteiden muodostama uhka käsittelee uusien tai substituuttituotteiden uhkaa. Sen voi määritellä tuotteen hinnan, laadun, ominaisuuksien tai tuoteuskollisuuden perusteella. Yritysten potentiaaliset voitot alalla ovat sitä suuremmat, mitä vaikeampaa uusien tai substituuttituotteiden luominen on. Mitä helpompaa uusien tai substituuttituotteiden luominen on, sitä pienemmät ovat potentiaaliset voitot. (Butler 2014, 54.)

Ostajien neuvotteluvoima markkinoilla määräytyy ostajien määrästä ja ostettujen tuotteiden määrästä. Jos markkinoilla on vain muutama myyjä ja paljon ostajia, niin myyjillä on asiakkaisiin nähden enemmän valtaa. Sama efekti pätee, jos tuotteesta toiseen vaihtaminen on kallista ja hankalaa. Markkinoilla ollessa useita myyjiä, heidän välinen kilpailu tuo lisää vaihtoehtoja ja neuvotteluvoimaa ostajille ja jos tuotteesta toiseen vaihtaminen on helppoa ja edullista, katsotaan tämän lisäävän ostajien neuvotteluvoimaa. Eli kun ostajien voima on heikko myyjien voitot kasvavat, kun ostajien voima on suuri voitot pienevät ja hajaantuvat. (Butler 2014, 55.)

Tavarantoimittajien neuvotteluvoimassa pohditaan markkinoilla olevien yritysten ja heidän tavarantoimittajien keskinäisiä suhteita. Huomioon tulee ottaa tavarantoimittajien määrä ja tavarantoimittajan voimakkuus markkinoilla, kuinka uniikki tuote on tai kuinka helposti se on korvattavissa ja ovatko tavarantoimittajat riippuvaisia näistä markkinoista vai eivät. Tavarantoimittajien määrän ollessa vähäinen tai tavarantoimittajien toimittaessa useille eri markkinoille, heidän neuvotteluvoimansa on korkealla. Mitä enemmän tavarantoimittajia ja vähemmän markkinoida, joihin tavarantoimittajat voisivat myydä, sitä vähemmän heillä on neuvotteluvoimaa. (Butler 2014, 55.)

Keskimmäinen voima käsittelee alalla jo toimivien yritysten välistä kilpailua ja tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Esimerkiksi perustuuko yritysten välinen kilpailu hintaan vai enemmän tuotteen ja palvelun laatuun, brändäykseen ja mainontaan, tuotteen ainutlaatuisuuteen ja vaihtoehtoisten tuotteiden saatavuuteen. Mitä vahvemmin kilpailun eri osat alueet tulevat esille, sitä kovempaa kokonaisvaltainen kilpailu markkinoilla on. Yritysten väliseen kilpailuun vaikuttaa myös ulkopuolisten kilpailijoiden ratkaisut ja alan kehitys sekä markkinoille tuleminen helppous. (Butler 2014, 55.)

Yritysten johto asettaa yleensä oman yrityksensä vähintään muiden tasolla osaamisen, laadun ja muiden kilpailutekijöiden suhteen kertoessaan omista tuotteistaan, henkilöstöstään ja toimintatavoistaan. Kaikki haluavat olla markkinoiden parhaita, mutta loppukädessä voittajan päättää aina asiakas ostamisellaan. Asiakkaiden arvostusten ja mielipiteiden tuntemus on siis tärkeä lähtökohta kilpailijoiden tuntemiselle. Yritykset kilpailevat keskenään mm. markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja osaavimman henkilöstön hankkimisessa. (Finnvera 2001, 62)

3.3 Strategia

Yrityksen strategia kertoo periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia kuvaa millä keinoilla erotutaan muista yrityksistä, miten vedotaan asiakkaisiin ja miten toimitaan mahdollisimman kannattavasti. Strategia laaditaan yrityksen toimintaympäristön, omien voimavarojen ja yrityksen nykyisen tilanteen pohjalta.

Strategian tärkeimpinä piirteinä ovat jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen, tulevaisuuteen suuntautuminen sekä suhteet kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Strategioiden asettaminen on nopeasti muuttuvassa maailmassa hyvin haastavaa, mutta ilman ohjaavaa ideaa järkevä johtamisen ja resurssien kohdentaminen on mahdotonta. Strategia esitellään perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa. Sitä kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti. (Viitala & Jylhä, 2013, 60).

Toiminta-ajatus toimii yrityksen strategian lähtökohtana ja tärkeimmät valinnat tiivistyvät liikeideassa. Strategia on keino, jolla pyritään saavuttamaan yrityksen visio. Visio on yrityksen itselleen määrittämä tulevaisuudenkuva, joka ilmaisee millaiseen tilaan yritys aio- taan saada määrittelemänä vuonna. Vision tulee näyttää suuntaa jokaiselle yrityksessä toimivalle henkilölle. Strateginen suunnittelu kulminoituu erityisesti liikeideassa käsiteltäviin kolmeen kohtaan, mitä, kenelle ja miten. (Viitala & Jylhä, 2013, 60.)

3.3.1 Sinisen meren strategia

Strategiaan saa uudenlaista näkökulmaa, jos kuvittelee maailmankaikkeuden markkinoiden koostuvan kahdenlaisista meristä: punaisista ja sinisistä. Punaiset meret ovat jo olemassa olevia, ennestään tunnettuja toimialoja. Siniset meret edustavat tuntemattomia toimialoja, joita ei ole vielä olemassa. Ne ovat siis täysin tuntemattomia markkinoita. Punaisissa merissä toimialojen rajat on määritetty ja hyväksytty. Toimialoilla toimivat yritykset pyrkivät haalimaan itsellensä suuremman ja suuremman osuuden kysynnästä. Markkinoiden ruuhkautuessa yritysten voitto-, ja kasvumahdollisuudet pienevät, mitä enemmän kilpailijoita punaisilla merillä on, sitä nopeammin tuotteista tulee jokapäiväisiä ja verinen kilpailu maalaa meren punaiseksi.

Sinisille merillä ominaisia piirteitä ovat hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän luominen ja valtavan kasvun mahdollisuudet. Sinisiä meriä luodaan hyvinkin etäälle nykyisistä toimialarajoista, mutta useimmat luodaan kuitenkin punaisten merien sekaan laajentamalla olemassa olevien toimialojen rajoja. Kilpailijat eivät sinisillä merillä ole niin olennaisia, koska pelisääntöjä ei ole vielä valmiina. Kilpailijoiden peittoamista punaisilla merillä ei pidä vähätellä, sillä punaiset meret tulevat aina olemaan osa elinkeinoelämää. Kuitenkin yhä useammilla aloilla tarjonta ylittää kysynnän. Markkinoista kilpaileminen on tärkeää, mutta kilpaileminen ei takaa mahtavia tuloksia. Yritysten on päästävä kilpailemista pidemmälle, sinisille merille, jos halutaan saavuttaa uudet voitto- ja kasvumahdollisuudet. (Kim & Mauborgne 2005, 24–25.)

Sinisen meren strategiasta puhuttaessa käytetään usein termiä arvoinnovaatio, jonka nimi juontaa juurensa siitä, että tavoitteena ei ole voittaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Arvoinnovaatio onnistuu, kun pystytään nostamaan asiakkaiden ja yrityksen saamaa arvoa ja sitä kautta avaamaan uutta kilpailun piiriin lukeutumaton markkinatila. Arvoinnovaatiossa nimensä mukaisesti korostetaan arvoa ja innovaatiota. Tähdennettäessä arvoa ilman innovaatiota, tulee huomion kohteeksi vähäinen arvon luominen. Arvo kasvaa, muttei riittävästi erottuakseen kilpailijoista. Innovaatio ilman arvoa on tekniikkalähtöistä, markkinoille ensimmäisenä ehtimisen korostamista tai futuristista. Se on usein enemmän, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tai enemmän, mitä he voivat vielä hyväksyä tai ymmärtää. Arvoinnovaatio toteutuu silloin, kun yrityksen innovaation mukana tulee hyöty, hinta ja kustannusasema. Se merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jota kautta luodaan sininen meri ja eroa kilpailijoihin. Perinteisesti ajatellaan, että yritykset voivat luoda asiakkaille enemmän arvoa suurilla kustannuksilla tai koh-

tuullista arvoa vähemmällä kustannuksilla. Sinisen meren strategian avulla pyritään saavuttamaan enemmän arvoa vähemmällä kustannuksilla. (Kim & Mauborgne 2005, 33–34.)

3.3.2 Sinisten merien luominen

Yrityksen laatiessa sinisen meren strategiaa sen menestymistä ohjaa neljä perusperiaatetta. Ensimmäisessä periaatteessa tarkastellaan keinoja luoda järjestelmällisesti uutta markkinatilaa toimialarajojen yli vähentäen liiketoimintamallin riskiä. Periaatteen tarkoituksena on ylittää kilpailun kuusi perinnäistä raja-aitaa ja avata ovet kaupallisesti merkittävälle sinisille merille. Kilpailun kuudessa raja-aidassa syvennyttään vaihtoehtoisiiin toimialoihin, strategiaan ryhmiin, ostajaryhmiin, täydentäviin tuotteisiin, alalla vallitsevaan toiminnallisuuteen tai tunnekeskeisyyteen sekä aikaperspektiiviin. Seuraavaksi luodaan strategisen suunnittelun prosessi, jossa edetään pieniä parannuksia kauemmas ja luodaan arvoinnovaatioita. Periaate näyttää havainnollisen lähestymistavan, joka pakottaa tarkastelemaan kokonaiskuvaa numeroiden sijasta. Seuraava sinisen meren strategian laatimisen vaihe on uuden toimialan laajuuden ja uuden kysynnän maksimoiminen. Tarkoituksena on kyseenalaistaa perinteinen tapa seikkaperäiseen segmentointiin, jossa olemassa olevien asiakkaiden mieltymykset voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Pitkälle viety segmentointi johtaa usein vielä pienempiin kohdemarkkinoihin. Kysyntää voidaan kuitenkin kasvattaa, kun paneudutaan ei-asiakkaiden voimakkaisiin yhtäläisyyksiin, eikä olemassa olevien asiakkaiden välisiin eroihin. Viimeisenä laatimisvaiheessa hahmotellaan strategiaa, joka mahdollistaa sekä arvon asiakasmassoille, että kannattavan kasvun turvaavan liiketoimintamallin kehittämisen.

Strategian etenemisjärjestys on hyöty, hinta, kustannukset ja käyttöönotto, jolloin yritys ja asiakkaat molemmat hyötyvät uudesta liiketoimintamaastosta. Yksi tärkeä työkalu sinisen meren strategian luomiseksi on nelikenttä (Kuvio 3.), joka kannustaa yrityksiä samaan aikaan kustannusten minimointiin, että differentointiin. (Kim & Mauborgne 2005, 41–43.)

POISTA Mitkä toimialalla selvänä pidettävät tekijät tulisi eliminoida	KOROSTA Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän, kuin alalla tehdään
SUPISTA Mitä tekijöitä tulisi selvästi supistaa alan normaalitasoon verrattuna	LUO Mitä toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda

Kuvio 3. Nelikenttä (Kim & Mauborgne 2005, 58.)

Nelikenttä (Kuvio 3.) näyttää keskittyvätkö yritykset vain korostamiseen ja luomiseen ja sitä kautta kuormittavat kustannusrakennettaan sekä tekevät usein tuotteistaan turhan monimutkaisia. Nelikenttä on helposti ymmärrettävä työkalu, jonka toimenpiteitä esimiesten on helppo sitoutua noudattamaan. Sen täyttäminen on haasteellista ja se laittaa yritykset tutkimaan perusteellisesti alan jokaista kilpailutekijää ja kiinnittämään huomiota moniin hiljaisiin oletuksiin, joita yritykset usein vaalivat tiedostamattaan. (Kim & Mauborgne 2005, 57–58.)

3.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tavoitteena on arvioida tilanteita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen sisäisiä voimavaroja ja ulkopuolisia tekijöitä. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-analyysi sopii yrityksen liikeidean muotoilemiseen sekä yrityksen jatkuvaan kehittämiseen erilaisissa tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2013, 49.) SWOT-analyysi kirjataan tavallisesti nelikenttämalliin, joka voi olla alla esitetyn kuvion kaltainen. (Kuvio 4.)

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Miten yrityksen vahvuudet hyödynnetään parhaan mukaan? 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> • Miten heikkoudet korjataan?
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on, miten mahdollisuudet hyödynnetään? 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> • Miten varaudutaan liiketoimintaan vaikuttaviin uhkiin?

Kuvio 4. SWOT-analyysi

SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä sekä yrityksen sisäisiä voimavaroja. SWOT-analyysin ajatuksena on, että uhat pitää tunnistaa, jotta ne voidaan väistää. Analyysin seurauksena syntyy toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan yrityksen vahvuuksia ja yritetään löytää keinoja ja oikea strategia, siihen miten heikkoudet ja ympäristössä jo olevat ja tulevat uhat voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi. (Kuvio 4.) Analyysi ohjaa yritystä fokusoimaan huomion tärkeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä, 2013, 49–50.)

3.4 Markkinointisuunnitelma ja myyntitavoitteet

Markkinoinnin taustalla on ajateltu olevan ajatus kysynnän luomisesta ja tyydyttämisestä kohdemarkkinoilla. Markkinoinnin sisältö on kuitenkin hyvin laaja. Sen avulla yritys hankkii asiakkaita ja myötävaikuttaa asiakassuhteiden säilymiseen ja kehittymiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 107.) Usein ajatellaan, että markkinoinnin tavoite on herättää kysyntää ja myyntiosaston kautta myydään tuotteet. On syytä muistaa, että viime kädessä kaikki markkinointi tähtää myyntiin. (Pyykkö 2011, 257.)

Markkinointistrategian perustana ovat yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu. Ensin selvitetään yritysstrategian ja liikeidean toteuttamiseksi tarvittava markkinointistrategia eli ne periaatteet, joita yritys pitkällä tähtäimellä haluaa noudattaa. Tämän jälkeen luodaan lyhyen ajan tavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. Suunnitelmasta käy ilmi, mitä,

missä, milloin, miten sekä millä tehdään toimenpiteet ja kuka tekee mitäkin. Markkinoinnin suunnittelussa otetaan huomioon, kohderyhmät, hinta-asemointi, asiakaslupaus tai arvoväittäjä, markkinointiviestintä-, markkinointikanava- ja jakelustrategia. (Viitala & Jylhä 2013, 109–110.)

Markkinoinnin kilpailukeinoissa tulee ottaa huomioon koko yrityksen arvoketju. Strategia- ja markkinointiajatteluun sopiva yhdistelmä kilpailukeinoista, markkinointimix, tarkoittaa markkinointiohjelmää, joilla markkinoilla olevat tarpeet ja toiveet pyritään täyttämään. Tuotesuunnittelusta lähtien tulee koko ajan ajatella asiakasta, eli lopullista kuluttajaa, jonka tarpeita pyritään tyydyttämään.

Jerome McCarthyn (1964) luoma neljän P:n malli (Kuvio 5.) osoittaa markkinoinnin kilpailukeinoiksi tuotteen, hinnan, markkinointiviestinnän ja saatavuuden. Neljän P:n mallista on myöhemmin luotu muita vastaavia P-jaotteluja. Palvelualoilla puhutaan etenkin Boomsin ja Bitnerin 80-luvulla luodusta 7P-mallista, joka sisältää McCarthyn mallin lisäksi ihmiset, prosessit ja ympäristön. Neljän P:n mallia voi ajatella niin myyjän, kuin asiakkaankin kannalta. (Viitala & Jylhä 2013, 110–111.)

Hinta (Price)	Saatavuus (Place)
Kustannukset	Mukavuus
Tuote (Product)	Markkinointiviestintä (Promotion)
Lisäarvo, tarve ja halu	Vuorovaikutus

Kuvio 5. Markkinointimix (McCarthy, 1964.)

Tuotetta on totuttu nykyään tarkastelemaan kokonaisuutena, johon kuuluu täydentäviä osia ja muita liitännäistuotteita ydintuotteen lisäksi, esimerkiksi ylläpito- ja huoltopalveluja. (Kuvio 5.) Tuotteen lisätekiöt vaikuttavat kokonaismielikuvaan, jonka tuote synnyttää ja tämä mielikuva luo brändin. Brändin ja tuotteen eroa usein kuvataankin sanomalla, että tuotteet tuotetaan tehtaassa, mutta brändi on jotain, mitä kuluttajat ostavat. (Viitala & Jylhä 2013, 111–112.)

Hinta on hyvin usein asiakkaalle tärkeä valintakriteeri ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Markkinoilla oleva kilpailu- tai kysyntätilanne säätelee yrityksen hintaa ulkoisesti. Strategiset ja markkinoinnilliset tavoitteet sekä tuotteesta aiheutuvat kustannukset vaikuttavat hinnoitteluun sisältä käsin. (Kuvio 5.) Kilpailustrategian perusteella yritys luo myös hinnoittelustrategian. (Viitala & Jylhä 2013, 113–114.)

Markkinointiviestintä tukee tuotteiden myyntiä, asiakassuhteiden ylläpitämistä ja sidosryhmien markkinointia. Yrityksen markkinointiviestintään vaikuttavat yrityksen toiminnan laajuus, tehdyt asemointipäätökset ja yrityksen markkina-asema. Teknologian ja muiden toiminta-ympäristössä olevien tekijöiden muutokset vaikuttavat suoraan yrityksen markkinointiviestintään. Markkinointiviestintästrategiaa laadittaessa tulee miettiä miten markkinoinnilla erotutaan kilpailijoista ja käytetään useaa kanavaa yhtäikaa. (Kuvio 5.) Se on tärkeä osa yrityksen kilpailuedun tavoittamisessa. (Viitala & Jylhä 2013, 116.)

Saatavuudella tarkoitetaan tuotteiden toimittamista kuluttajien saataville ja sitä kuinka helposti asiakas saa tarpeen tullen yhteyden yritykseen. (Viitala & Jylhä 2013, 121.) Teknologian kehityksen seurauksena saatavuuteen on tullut niin asiakkaan, kuin myyjänkin kannalta monia uusia mahdollisuuksia palveluiden mennessä koko ajan enemmän verkkoon. (Kuvio 5.)

Myyntitavoitteet määrittävät myyntiluvut, joihin markkinoinnilla pyritään pääsemään ja ne toimivat koko markkinointisuunnitelman perustana. Suunnitelman jokaisen toimenpiteen tulisi tähdätä myyntitavoitteiden täyttymiseen. Myyntitavoitteiden asettamiselle tulee etsiä perusteita. Ilman paneutumista tavoitteet tulevat liian optimistisiksi tai jäävät liian vähäisiksi, jolloin yrityksen resursseja ja markkinapotentiaalia saattaa jäädä hyödyntämättä. Realististen tavoitteiden asettaminen helpottuu, kun tavoitteita tutkitaan esimerkiksi asiakasryhmittäin, tuoteryhmittäin tai myyntialueittain. (Finnvera 2001, 96.)

3.5 Tuotekehitys

Koko yritystoiminnan perustana on tuote, jota halutaan ostaa. Aloittava yritys voi menestyä jonkin aikaa yhden tuotteen myynnillä. Tuotteiden elinkaari on harvoin pitkä, jonka takia yrityksen pitää löytää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja mahdollisesti parempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Pienenkin yrityksen on pystyttävä vastaamaan teknologian kehitykseen, raaka-aineiden ja materiaalin uusiutumisen ja asiakastarpeiden muutosten haasteisiin. Tuotekehityksellä ja innovaatioilla uudistetaan yrityksen liiketoimintaa. Tuotekehitys on myös liiketoiminnan päivittämistä ajan tasalle ja sitä kautta tarpeen vaatiessa

vanhojen tuotteiden tai palveluiden poistamista tuotevalikoimasta. (Viitala & Jylhä 2013, 146.)

Tehokas tuotesuunnittelu ja uusien innovaatioiden kehittäminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen kustannustehokkuuteen, laadun parantamiseen, asiakastytyvyyteen ja kilpailuetuun. Rosabeth Moss Kanter on teoksessa liiketoimintaosaaminen todennut, että menestyvissä yrityksissä innovaatio on strategian ytimessä ja sitä pidetään esillä kaikissa viesteissä. Rosabeth näkee innovaatio-strategian pyramidina, missä isot panostukset ovat huipulla, kehittyviä projekteja keskellä ja varhaisessa vaiheessa olevat uudet ideat ja jatkuvat parannukset muodostavat pyramidin leveän perustan. Innovaatiot ovat kaikkein tavoitelluimpia liiketoiminnassa ja yksinkertaisesti sanottuna sillä tarkoitetaan uuden idean syntymistä tai luomista. (Viitala & Jylhä 2013, 148.) Innovaatio on kilpailuetu, joka syntyy osaamisesta. Se hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia. Innovaatio voi olla uuden tiedon, osaamisen tai teknologian soveltaminen, uusi tuote, tekninen ratkaisu tai tuotantoprosessi. Se voi olla myös uusi muotoilu, brändi, liike-toimintamalli tai organisaatio- tai johtamismalli. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Innovaatioita on erilaisia, joista yksi on niin sanottu prosessi-innovaatio, jossa kehitetään tuotteen lisäksi myös koko prosessia ja toimintatapoja. Pienissä yrityksissä pelkkä tuote ei ole vielä valmis idea vaan usein siihen liitetään palvelua, kuten huoltoa. Innovaatio voi olla myös palveluinnovaatio, joita voisi olla esimerkiksi uusi myymälätyyppi, teknologia- ja tuoteinnovaatio (esimerkiksi uusi palvelumalli ja informaatioteknologian hyödyntäminen). Palveluinnovaatioissa yhdistyy keskeinen piirre, joka on systeemisyys, jossa ydinkonseptin ja sen osien yhteydessä tapahtuu selkeitä muutoksia. Toinen termi palveluinnovaatioille on systeeminen innovaatio. Palveluinnovaatioille on tyypillistä haastaa yrityksen perinteiset arvonluomista koskevat taidot ja käytännöt. Palveluinnovaatioiden luominen edellyttää yritykseltä kykyä vanhasta poisoppimiseen ja valmiutta uuden oppimiseen. Innovaatioiden luominen voi tapahtua suunnitteluprosessissa, mutta se on myös oivalluksia ja päättelyä. Harvoin syntyy valtavia kertainnovaatioita, mutta yhdistelemällä monia pieniä innovaatioita voi syntyä jotain suurta. Professori Alf Rehn toteaa teoksessa liiketoimintaosaaminen, että ”Creativity is not having ideas. Everyone has ideas. Creativity is not killing them.” Suomeksi käännettynä lause tarkoittaa: Luovuus ei ole ideoiden saamista. Kaikilla on ideoita. Luovuus on saatujen ideoiden elossa pitämistä. (Viitala & Jylhä 2013, 149.)

Tuotekehityksen organisointi ja resurssien kohdistaminen halutun kehityksen aikaansaamiseksi on välttämätöntä jokaisessa yrityksessä. Tuotekehitysryhmän nimeäminen yritykseen on toimiva vaihtoehto aloittavalle yritykselle ja olemassa olevalle yritykselle. (Finnve-

ra 2001, 96.) Tuotekehitysryhmä miettii miten tuote nimetään ja mitä sen halutaan viestivän ostajille. Ryhmä miettii mitä tuote maksaa asiakkaalle ja myyjälle sekä miten hinnoitteluun päädyttiin. Tuotekehitys on tärkeä prosessi liiketoiminnan kannalta ja asioita tulee tarkastella monelta eri kantilta. Kilpailijoista erottuvat ominaisuudet ja hyvät puolet otetaan huomioon myös mietittäessä yrityksen markkinointistrategiaa. Yrityksessä tulee analysoida tuotteen heikkoudet ja sen miten niitä voidaan parantaa ja kehittää niin, että asiakas saa tuotteesta parhaan mahdollisen hyödyn. Tuotteen ominaisuuksia korostamalla pitäisi pystyä vastaamaan kysymykseen, miksi asiakas ostaisi tuotteen? (Liiketoimintasuunnitelma 2015.)

3.6 Talous

Yrityksen perustaminen edellyttää huolellista taloudellista suunnittelua, johon liittyy useiden laskelmien tekeminen. Liikeidea ja sen toteuttaminen puetaan numeroiksi. Ensisijaisesti laskelmat tehdään yrittäjää itseään varten, mutta myös rahoittajat vaativat taloudellisia laskelmia arvioidakseen liikeidea ja sen kannattavuutta. (Keskuskauppakamari 2011, 22.)

Yrityksen tärkein elinehto on terve talous. Talouden ongelmat ovat viimeistään merkkejä siitä, että toimintaa on kehitettävä ja ongelmakohtia ratkaistava. Yrityksen johdon keskeinen työkalu on talousohjaus, jolla varmistetaan yrityksen elinkelpoisuus ja taloudellinen menestyminen. Talousohjaus käsittää ne toimenpiteet, jotka tehdään, jotta taloudelliset tavoitteet saavutettaisiin. Yrityksellä on useita taloudellisia tavoitteita, joista tärkein on toimia kannattavasti. Myyntitulojen tulee kattaa menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. Yksi tavoitteista on olla tuottava. Yrityksen sisäisen toiminnan tulee olla tehokasta ja lisäarvoa tuottavaa. Kolmantena tavoitteena yrityksen tulee olla maksukykyinen eli likvidi, ja sillä täytyy olla koko ajan varoja yllättävien maksujen hoitamiseen. Viimeiseksi yrityksen pääomarakenteen tulee olla kunnossa eli yrityksen tulee olla vakavarainen. Käytettävistä pääomista suurimman osan tulee olla omaa pääomaa ja mahdollisimman pieni osa vierasta pääomaa. (Viitala & Jylhä 2013, 306.)

Pitkällä aikavälillä toiminnan on aina oltava kannattavaa, vaikka lyhyellä aikavälillä tietty tuote tai liiketoiminta-alue olisikin kannattamaton. Yrityksellä on myös tappiollisia jaksoja, esimerkiksi kun tuotetta ei ole vielä lanseerattu ja se ei pysty tuottamaan vielä mitään voittoa. Yksi yritystoiminnan haasteista on pitää kokonaisuus kannattavana ja huomata milloin kannattamaton toiminta tai tuote tulee lopettaa kokonaan ja milloin sitä tulee kehittää kannattavaksi. (Viitala & Jylhä 2013, 305.)

Hinnoittelu lukeutuu yrityksen keskeisimpiin päätöksiin, koska se vaikuttaa yrityksen tuotoihin ja sitä kautta saatavaan voittoon. Liian korkealla hinnoittelulla voi kysyntä jäädä liian pieneksi ja liian matalalla hinnoittelulla voidaan luoda paljon kysyntää, mutta tuotot eivät riitä kustannusten peittämiseen. Hinnoittelussa tasapainoillaan kysynnän, tuotteen kustannusten ja kilpailijoiden hintojen välillä. Oikea hintataso löytyy, kun tuotteelle syntyy kysyntä, joka johtaa tavoitteen mukaiseen kannattavuuteen ja kasvuun. (Viitala & Jylhä 2013, 307.)

3.7 Riskit

Riskien tunnistamisessa on tarkoituksena tunnistaa riskejä, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Riskienhallitseminen alkaa mahdollisten riskien tunnistamisesta ja ryhmittelystä. Tunnistamisen ja ryhmittelyn onnistuminen on riskienhallintaprosessin kriittisimpiä kohtia. Riskit voidaan jaotella ryhmiin esimerkiksi riskilähteen mukaisesti: liikeriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, tuoteriskit, tietoriskit, ympäristöriskit, rikosriskit sekä sopimus- ja vastuuriskit. Lyhyempi tapa on jaotella riskit strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Strategisiin riskeihin lukeutuvat ne tapahtumat, jotka vaikuttavat yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Strategisiin riskeihin sisältyvät toimintaympäristön epävarmuustekijät, kuten teknologiariski tai asiakkaiden käyttäytymisen muutokset. Operatiiviset riskit lukeutuvat yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja voivat olla seurausta riittämättömistä tai pieleen menneistä sisäisistä prosesseista, henkilöstön toiminnasta, huonosta johtamisesta tai ulkoisista tapahtumista. Operatiiviset riskit lukeutuvat lisäksi tietojärjestelmiin, tuotantoprosesseihin tai vaikkapa kehitysprojekteihin liittyviin riskeihin. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat rahaprosesseihin ja sopimuksiin liittyvät riskit. Kansainvälisessä yritystoiminnassa myös maariski katsotaan kuuluvaksi taloudellisiin riskeihin. Vahinkoriskeihin lukeutuvat työsuojeluun ja työterveyteen liittyvät riskit, ympäristö-, tulipalo-, kuljetusvahinko-, luonnon tapahtuma- sekä toimitila- ja tietohallintoturvallisuusriskit. Yritystoiminnan turvaamiseksi yrityksen tulee tuntea sopimuksiin ja vastuisiin liittyvät riskit ja ongelmat. (Viitala & Jylhä 2013, 341–342.)

Riskien tunnistamisen ja ryhmittelyn jälkeen yrityksen tulee tehdä riskianalyysi, jonka tavoitteena on antaa yritykselle ymmärrys riskin luonteesta ja riskin tasosta. Analyysissä tulee selvittää riskien todennäköisyys, vahinkotiheys ja arvioida riskistä koituvia seurauksia. Yrityksen on hyväksyttävä osaksi toimintaansa osa riskeistä, joille ei pysty tai ei kannata tehdä minkäänlaisia riskinhallintatoimenpiteitä. Riskien ottaminen tarkoittaa riskin olemassaolon hyväksymistä. (Viitala & Jylhä 2013, 344–345.)

4 Yhteenveto

Opinnäytetyön kohteena toimii aloittava mobiilipelialan yritys. Opinnäytetyössä on ensin tarkasteltu yritystoimintaan liittyvää kirjallisuutta teoriaosuuden luomiseksi. Aineistona teoriaosuuden luomiseksi on käytetty erityisesti Finnveran liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarkoitettua opasta, Riitta Viitalan ja Eila Jylhän teosta Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta sekä W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen teosta Sinisen meren strategia. Teorian pohjalta on luotu aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen tukena on käytetty alaan liittyviä tuoreita internetlähteitä. Työn tavoitteena on toimia oppaana ja selkeänä suunnitelmana uusille yrittäjille sekä vastata kysymyksiin onko Yritys X:n perustaminen kannattavaa ja miten markkinoilla voidaan erottua kilpailijoista? Sen tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa johdonmukaisesti asetettuun suuntaan ja laatia yritykselle selkeät tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma käsittelee sen mitä asioita mobiilipelialan yrityksen tulee ottaa huomioon pärjätäkseen ja erottuakseen markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään pääosin kilpailijoista erottumiseen kovan kilpailun omaavalla alalla ja käytännön perustamistoimet on jätetty vähemmälle huomiolle.

Liiketoimintasuunnitelma koostuu tiivistelmästä, jossa esitellään lyhyesti päätös yrityksen perustamisesta ja aiottu yritysmuoto, yrityksen tuotteet, toimiala ja sen tulevaisuus sekä yrityksen liikeidea. Tiivistelmä on hyvin supistettu versio yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmän jälkeen käsitellään laajemmin liiketoimintasuunnitelmaa ja siihen valittuja osa-alueita, jotka ovat yrityksen lähtökohtatilanne, toimintaympäristö, strategia, markkinointisuunnitelma, tuotekehitys, talous, rahoitus ja riskit. Liiketoimintasuunnitelman runko on laadittu opinnäytetyössä esitetyn teorian pohjalta. Yrityksen nimeä, logoa tai osakkaiden sukunimiä ei paljasteta liiketoimintasuunnitelmassa. Käytännön perustamistoimet on jätetty vähemmälle huomiolle. Vähemmälle huomiolle on jätetty myös jakelu- ja henkilöstöasiat, koska jakelu on digitaalista ja henkilöstöä ei olla palkkaamassa. Alan verotuksesta on liiketoimintasuunnitelman laatimisen aikana luettu paljon tietoa, mutta työn rajauksen takia siihen ei ole työssä syvennetty.

5 Pohdinta

Pohdinta luvussa arvioidaan ja tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja miten tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin vastataan. Tulosten arvioinnin ja tarkastelun jälkeen arvioidaan työn luotettavuutta, hyödynnettävyyttä ja kehittämiskohtia. Viimeiseksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista sen aikana.

5.1 Tulosten tarkastelu ja arviointi

Kynnykset mobiilipelialalle astumiseen ovat alhaiset. Ala on tällä hetkellä kasvava, mutta teknologian kehityksen suuntaa on vaikea ennustaa. Mobiilipelaaminen on koko ajan yleisempää ja alan liikevaihdon ennustetaan yhä kasvavan lähivuosina. Kasvun uskotaan jatkuvan älypuhelisten ja tablettien suosion mukana.

Ala on hyvin kiinnostava, niin kuin ajatus yrittäjyydestäkin. Alalle voi murtautua todella edullisesti, jopa yksityishenkilönä. Ala on tällä hetkellä huipussaan, jonka takia liiketoimintasuunnitelman laatiminen on ajankohtaista juuri nyt. Lisäksi perustajat ovat valmistumassa korkeakouluistaan lähiaikoina, joten yritystoiminnan toteuttaminen tulee yhä ajankohtaisemmaksi jokaisen kohdalla. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee kehittää yrityksessä jatkuvasti ja sen tulee ohjata koko yritystoimintaa. Sitä voidaan hyödyntää yrityksen päätöksenteon tukena sekä haettaessa rahoitusta yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on ajatuksia selkeyttävä työkalu perustajille sekä tarpeellinen kuvaus yritystoiminnasta ja sen perustamisen kannattavuudesta.

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt laskelmat näyttävät yrityksen tekevän hyvin vähän voittoa seuraavan kolmen vuoden aikana, mutta kallistuvan kannattavuuden puolelle. Laskelmissa on hyvin haastavaa ottaa huomioon latausten todellinen määrä. Alalla kilpailu on kovaa ja onnella on suuri rooli latausmäärissä varsinkin puhuttaessa pelinkehittäjistä, jotka kehittävät pelejä ilman suurten peliyritysten rahallista tukea. Yrityksen perustaminen on aina riski, jonka perustajat tiedostavat. Strategian laatimisessa on lähdetty luomaan kokonaan uutta kysyntää hyväntekeväisyyden tai muun yhteistyön kautta. Tämä ajatus on vielä suunnitteluvaiheessa, mutta perustajien mielestä kehityskelpoinen. Peli-ideoita perustajilta löytyy ja pelisuunnitelmiakin on valmiina. Perustajat ovat yhdessä päättäneet, että pelejä ei ainakaan vielä lähdetä tekemään alihankinnalla.

Liiketoimintasuunnitelman tulosten perusteella yllättävin asia oli se, kuinka vähän Yritys X:lle jää voittoa verojen ja Applen osuuksien jälkeen myyntikerrasta. Mobiilipelien kohdalla puhutaan todella alhaisista kappalehinnoista, koska tarjonta on painanut hinnat alas. Tä-

män takia myyntikertoja tulee olla paljon, jos toiminnasta halutaan kannattavaa. Työssä on lähdetty rakentamaan yritykselle markkinointisuunnitelmaa ja pyritty luomaan strategia, jonka avulla näitä myyntikertoja uskotaan saavutettavan mahdollisimman paljon.

Suunnitelma toimii hyvänä oppaana tulevaisuuden varalle, sillä yritys tullaan jossain vaiheessa perustamaan, mutta ei välittömästi. Tulevaisuudessa toiminta aloitetaan vieraalla pääomalla, jota pyritään neuvottelemaan Finnveran kanssa. Verkkosivu Mesenaatti.me on ensimmäinen kaikille avoin suomalainen joukkorahoituspalvelu, jota kautta pyritään saamaan 5000 euroa rahoitusta yritykselle. Vaihtoehtona on myös vähentää panostamista markkinointiin ja luottaa enemmän tuuriin. Tällöin perustaminen ei vaatisi niin suurta määrää vierasta pääomaa ja rahoitusriski pienenee. Perustajat eivät kuitenkaan halua luottaa pelkkään tuuriin vaan hyödyntää opintojensa kautta saatuja taitojaan.

Opinnäytetyön on tarkoituksena vastata kysymykseen onko Yritys X:n perustaminen kannattavaa? Liiketoimintasuunnitelmasta ilmentyvien tulosten perusteella Yritys X:n toiminta olisi kannattavaa, mutta voitot olisivat niin pieniä, että omia palkkatöitä ei olisi kannattavaa jättää. Työn tarkoituksena oli myös vastata kysymykseen miten kilpailijoista voidaan erottautua markkinoilla? Teoriaosuus tarjoaa erilaisia työkaluja oman toimintaympäristön analysointiin, uuden kysynnän luomiseen ja erilaisia markkinointikeinoja. Liiketoimintasuunnitelmassa näitä kohtia on hyödynnetty käytäntöön ja niillä pyritään erottumaan kilpailijoista. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman teoriaosuus tarjoaa kattavan tietopaketin siitä, mitä menestyvän yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon.

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan kehittää skenaarioajattelulla, jolla työhön saataisiin uusia näkökulmia, kun lukuja tarkastellaan useilta eri kanteilta. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma voidaan viedä arvioitavaksi esimerkiksi pankkiin tai muihin virastoihin ja saada sitä kautta kehitysehdotuksia. Suunnitelmaa tulee tulevaisuudessa kehittää perehtymällä alan verotukseen tarkasti, sillä verotus vaikuttaa suoraan yrityksen voittoon. Apua verotukseen saadaan esimerkiksi kansainvälisen verotuksen osaavalta tilitoimistolta.

5.2 Luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää jo olemassa olevissa yrityksissä sekä perustettavissa yrityksissä. Eniten opinnäytetyö hyödyttää alalla toimivia yrityksiä, koska opinnäytetyö tarjoaa selkeän kuvauksen alalla vallitsevasta tilanteesta ja keinoista erottautua alalla. Erottautumisen keinoja ja muita työssä esiteltäviä työkaluja voi soveltaa myös muiden alojen yrityksiin.

Opinnäytetyön teoriaosuuden lähteinä on käytetty alan arvostettua kirjallisuutta. Porterin, Kimin ja Mauborgnen tai Viitalan ja Jylhän teokset ovat hyvin tunnettuja ja niitä käytetään usein myös alan opetuksessa. Finnveran opasta liiketoimintasuunnitelman laatimiseen voidaan pitää myös luotettavana lähteenä. Finnvera tarjoaa yrityksille rahoitusta ja liiketoimintasuunnitelma tulee esitellä rahoitusta haettaessa. Teoriaosuuden lähteistä kerättyä kirjallisuutta on pyritty soveltamaan Yritys X:n liiketoimintasuunnitelmaan.

Liitteistä löytyvän Yritys X:n liiketoimintasuunnitelma on luotu teoriaosuuden lisäksi internetistä löytyvien lähteiden ja omien kokemusten perusteella. Mobiilipeliala on melko uusi toimiala, jonka takia suurin osa alan lähteistä löytyy verkosta. Verkosta löytyvät lähteet ovat pääosin lähivuosina julkaistuja artikkeleja ja tutkimuksia alasta. Internetin kautta löytyy tietoa muun muassa mobiilipelaajien käyttäytymisestä, статистиikkaa alan tämänhetkisestä tilasta ja ennusteita tulevista. Omaa kokemusta pelien parissa on hyödynnetty tuotekehityksessä. Omat kokemukset ovat luoneet perustajille selkeän kuvan pelien grafiikasta, pelattavuudesta ja selkeydestä.

Alalla vallitsevan tilanteen johdosta myyntituottoja sekä latausmääriä on todella vaikeaa arvioida. Liiketoimintasuunnitelmassa on otettu huomioon markkinointikampanjoiden vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottoihin, mutta todellisuudessa on hankala ennustaa kuinka paljon tuotot voisivat todellisuudessa olla.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Ongelmana liiketoimintasuunnitelman laatimisessa oli sen ytimekkyyden säilyttäminen. Aluksi liiketoimintasuunnitelma oli noin neljäkymmenen sivun mittainen, mutta se saatiin supistettua noin kahteenkymmeneen sivuun, jos tiivistelmää ei lasketa varsinaiseen suunnitelmaan mukaan. Selkein ongelma yritystoiminnan käynnistämisen kannalta on ohjelmointitaidon puuttuminen. Ohjelmointitaidon puuttumisen takia yritykseltä puuttuu vielä myytävä tuote. Yrityksen varteenotettavin ohjelmoija asuu tällä hetkellä Ranskassa ja on tekemässä muuttoa Suomeen vuoden 2015 alkupuolella. Suunnitelmassa esitettyjen myyntilaskelmien luvut perustuvat sovellusten latausmäärien keskiarvoon App Storessa, jota ei latausmäärien jakauman takia voi pitää luotettavimpana perustana. Markkinoilla on niin suuri määrä lataajia ja sovellusten tarjoajia, että latausmäärät vaihtelevat radikaalisti. Tuotteen valmistuttua tarkoituksena on panostaa markkinointiin, jota kautta pyritään saavuttamaan vähintään liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjen myyntilaskelmien luvut.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen marraskuussa 2014. Kirjoitin ensimmäisen version liiketoimintasuunnitelmasta joulukuussa 2014 valmiiksi. Vuonna 2015 tammikuun puolessa välissä aloin kirjoittamaan teoriaosuutta ja ymmärsin samalla, että teoriaosuus olisi tullut kirjoittaa ennen varsinaisen suunnitelman laatimista. Tämän epäonnistuneen rakentelun johdosta tein teoriaosuuden valmistuttua liiketoimintasuunnitelman uudestaan hyödyntäen aikaisemmin kirjoittamaani materiaalia ja teoriaosuutta. Tietoa suunnitelman laatimista varten etsin verkosta erilaisilta sivuilta ja erilaisista artikkeleista. Lisäksi prosessin alussa lainatessani kirjastosta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, en perehtynyt kirjojen sisältöön riittävästi, vaan lainasin pääosin kaikki teoriaosuudessa käyttämäni kirjat vasta tammikuun puolella, koska aikaisemmin lainaamani kirjat osoittautuivat työn kannalta hyödyttömiksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana ymmärsin suunnittelemisen tärkeyden. Prosessissa tulee edetä johdonmukaisesti. Opinnäytetyösuunnitelman ja – aikataulun tekeminen ovat hyvin tärkeitä tehokkuuden säilyttämisen kannalta. Lisäksi minun olisi pitänyt lukea samoja aiheita käsitteleviä opinnäytetöitä ennen kuin suunnittelin oman opinnäytetyön rakennelman ja hankin kirjallisuuden, jota aioin työssä käyttää.

Aiheenani oli itseäni kiinnostava aihe, jonka takia nautin jokaisesta hetkestäni opinnäytetyön parissa. Olisin laatinut liiketoimintasuunnitelman yritykselle muutenkin, mutta opinnäytetyö pakotti minut tarkastelemaan sitä hieman teoreettisemmalta kantilta, josta olen hyvin kiitollinen. Opin paljon uutta yritystoiminnasta ja siitä miten eri toimintojen yrityksessä tulee tukea toiminnallaan toisiaan. Kaikkien toimintojen tulee tehdä kaikkensa yrityksen vision saavuttamiseksi. Sain hyvää käytännön tietoa liiketoimintasuunnitelmista ja yrityksen perustamisesta. Pääsin hyödyntämään monia kursseillani käyttämistäni analyyttisistä työkaluista aitoon käytäntöön, kuten esimerkiksi SWOT-analyysia, Liikeideamallia, Markkinoinnin kilpailuvoimia ja markkinointimixiä. Olen todella tyytyväinen aihevalintaani ja opinnäytetyö lisäsi kiinnostustani yrittäjyyteen entisestään.

Lähteet

Butler, D. 2014. Business Planning for New Ventures. Routledge. New York.

Finnvera Oyj. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2001. Helsinki

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas. Keskuskauppakamari s.22.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.

Liikeidea. 2014. Millainen on hyvä liikeidea. Luettavissa: <http://www.liikeidea.org>. Luettu: 6.1.2014

Liiketoimintasuunnitelma. 2015. Luettavissa:
https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea Luettu: 15.1.2015

McCarthy, J. E. 1964. Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood. Irwin.

Nettinappi. 2014. Mitä yrittäjyys on. Luettavissa:
<http://www.nettinappi.fi/tietoalue/yrittajyys/mita-yrittajyys-on/> Luettu: 17.12.2014

Newzoo. 2014 Infographic: The Global Mobile Landscape Reloaded. Luettavissa:
<http://www.newzoo.com/infographics/infographic-global-mobile-landscape-reloaded/>. Luettu: 5.2.2015

Pinson, L. 2014. Steps to Small Business Start-Up. Out of Your Mind...and Into the Marketplace. Tustin, CA.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Avain. Helsinki.

Pyykkö, M. 2011. Minustako Yrittäjä? WSOYpro Oy. Helsinki.

Sutinen, M & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kirjakas Ky. Kuopio.

Työ- ja Elinkeinomisteriö. 2015. Innovaatiot. Luettavissa: <http://www.tem.fi/innovaatiot>.
Luettu: 15.1.2015

Verkkoharkka. 2015. Aloittavan yrityksen suunnittelu, Riskit. Luettavissa:
<http://verkkoharkka.wikispaces.com/Riskit> Luettu: 19.1.2015

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X

Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X

Sisällys

1	Tiivistelmä.....	1
1.1	Päätös perustamisesta ja yritysmuoto.....	1
1.2	Tuotteet	1
1.3	Toimiala ja alan tulevaisuus	2
1.4	Liikeidea	2
2	Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X.....	4
2.1	Lähtökohtatilanne	4
2.2	Yritys X:n perustajat	4
2.3	Toimintaympäristö	5
2.3.1	Toimialan kehitys ja rakenne.....	6
2.3.2	Asiakkaat ja kysyntä.....	6
2.3.3	Kilpailu.....	7
2.4	Strategia	10
2.4.1	SWOT-analyysi	11
2.4.2	Tavoitteet ja visio	13
2.5	Markkinointisuunnitelma.....	13
2.5.1	Verkkomainonta	14
2.5.2	Myyntitavoitteet	16
2.6	Tuotekehitys	19
2.7	Talous.....	21
2.8	Rahoitus	22
2.9	Riskit.....	24
	Lähteet	25

1 Tiivistelmä

Yritys X kehittää helposti opittavia, mutta riittävän viihdyttäviä ja haasteellisia mobiilipelejä. Yrityksen kotipaikkana on Helsinki. Yrityksen omistavat kolme, toisensa pitkää tunteneet ystävää. Omistus on jaettu tasaisesti kolmeen osaan ja jokainen omistaja on myös perustajana yrityksessä. Yrityksen tavoitteena on murtautua mobiilipelimarkkinoille ja tätä kautta luoda ja ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa. Tulevaisuudessa toimintaa laajennetaan myös muiden alustoiden pelikauppoihin.

1.1 Päätös perustamisesta ja yritysmuoto

Yrityksen syntymishetkenä pidetään päivämäärää 23.10.2014, jolloin perustajien keskustelun lopputuloksena syntyi lopullinen päätös mobiilipelien kehittämisestä. Kaikki jäsenet ovat aktiivisia mobiilipelaajia ja ovat jo pitkään haudutelleet ajatusta oman yrityksensä perustamisesta. Yritysmuodoksi on valittu osakeyhtiö. Osakepääomaa yrityksen alkuvaiheessa talletetaan 2500 euroa. Osakeyhtiö tuntuu perustajille sopivalta vaihtoehdolta, sillä päätökset tehdään yhdessä. Yhtiön hallituksen muodostaa kolme perustajajäsentä. Hallituksen puheenjohtajana toimii Marko, eikä varajäseniä tai toimitusjohtajaa vielä valita. Kirjanpitäjänä toimii perustajien hyvä ystävä. Päämotiiveina perustamiselle toimivat intohimon ja haaveiden seuraaminen, hyödyn korjaaminen mahdollisista innovaatioista, varallisuuden kasvattaminen sekä mahdollisuus olla itsensä esimies ja oman ajankäyttönsä herra.

1.2 Tuotteet

Yritys X kehittää yksinkertaisia, viihdyttäviä ja sopivan haasteellisia pelejä Applen iOS-laitteille. Ensimmäisen julkaisun jälkeen pelit levitetään App Storen lisäksi Google Play kauppaan sekä Windows Store kauppaan. Yrityksellä on useita peli-ideoita ja olemassa olevien ideoiden suunnittelua työstetään koko ajan. Ensimmäinen tuote on kehityksessä ja sen oletetaan valmistuvan marraskuun lopulla 2015. Ensimmäisestä tuotteesta julkaistaan ilmaisversio sekä kokonaisversio. Ensimmäisen pelin tarkoituksena on asettaa kuluttajille laadukas kuva yrityksestä, johon pyritään panostamaan myös huolellisella markkinoinnilla. Yritys X haluaa kuluttajien ajattelevan yrityksen luovan yksinkertaisia, mutta sisällöltään tarpeeksi laajoja ja riittävän haastavia pelejä. Perustajat uskovat tuotteiden menestyvän markkinoilla selkeyden ja viihdyttävyyden takia. Pelien sisältö, pelattavuus, ulkoasu ja opittavuus ovat tuotekehityksen kriittisimpiä asioita ja näillä uskotaan erottuvan kilpailijoista. Jokaisessa pelissä ilmaistaan selkeästi pelin olevan Yritys X:n kehittämä.

1.3 Toimiala ja alan tulevaisuus

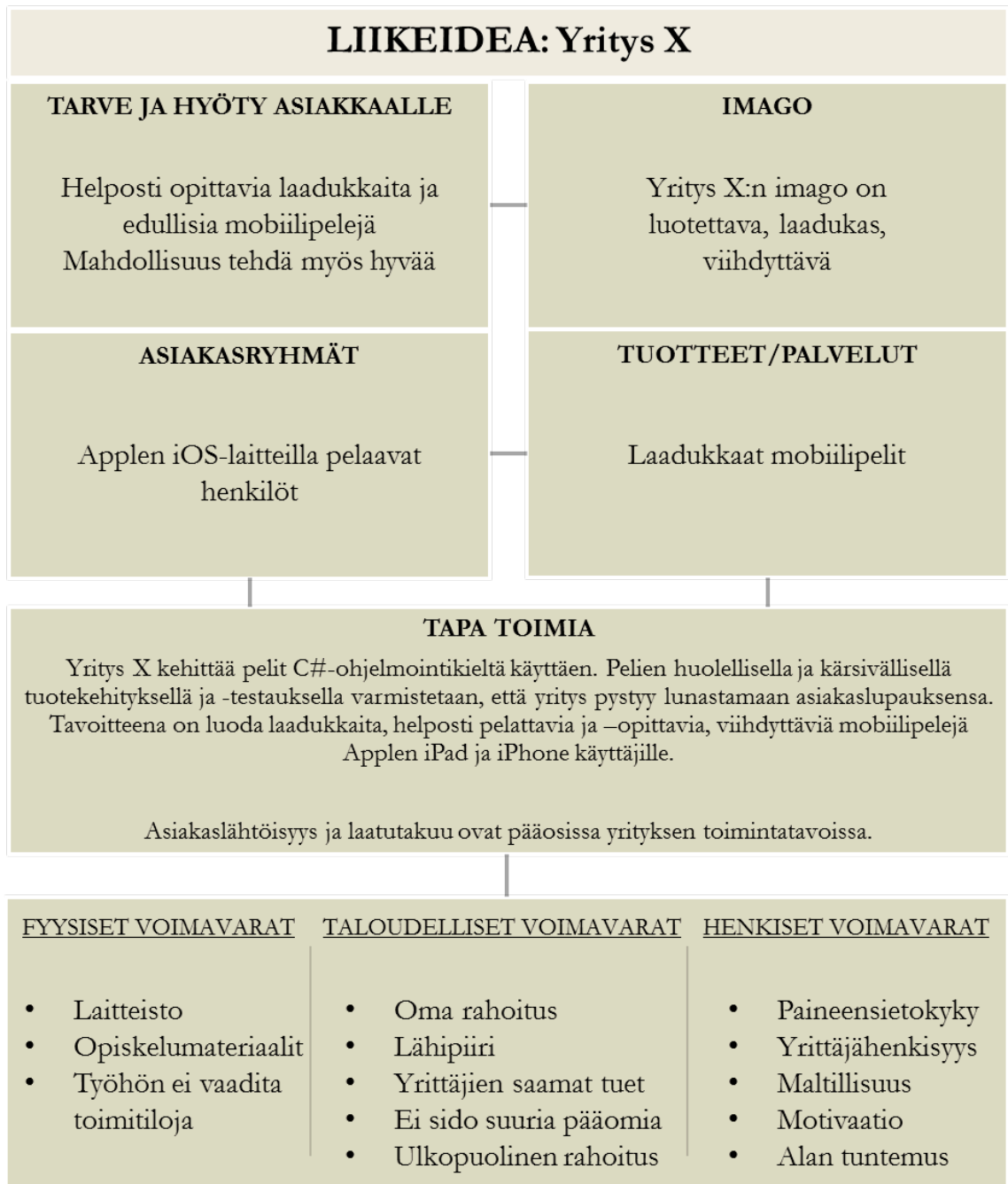
Mobiilipelialan tulevaisuuden näkymät ovat hyvin optimistiset. Mobiilimarkkinointiin erikoistuneiden yritysten Appliftin ja Newzoon tutkimuksen mukaan mobiilipelialan liikevaihdon arvioidaan kasvavan vuoden 2013 17,5 miljardista USA:n dollariin 40,8 miljardiin USA:n dollariin vuoden 2017 loppuun mennessä. Laskennassa on otettu huomioon tablet- ja matkapuhelin pelaaminen. Mobiilipeleistä kertyvän liikevaihdon arvioidaan ohittavan konsolipelaamisen liikevaihto vuoteen 2015 mennessä. Tutkimuksen mukaan 368 miljoonaa mobiilipelaajaa, 38 prosenttia kaikista mobiilipelaajista, kuluttaa peleihin keskimäärin 2,78 USA:n dollaria kuukaudessa. Vuoteen 2016 mennessä 50 prosenttia mobiilipelaajista tulee kuluttamaan keskimäärin 3,07 USA:n dollaria peleihin kuukaudessa. Suurin kuukausikulutus maksavilla pelaajilla on Keski-Euroopassa jossa vertailun mukaan maksavat pelaajat kuluttavat keskimäärin 4,40 USA:n dollaria kuukaudessa, kun taas USA:ssa sama luku on 3,87 USA:n dollaria. USA:ssa on kuitenkin maksavia mobiilipelaajia 45 prosenttia koko maailman maksavista mobiilipelaajista.

Statista.comin mukaan Applen App Storessa on lokakuuhun 2014 mennessä tehty yhteensä yli 85 miljardia sovelluslatausta. Latausmääriä kesäkuusta 2014 lokakuuhun 2014 on 10 miljardia latausta. Saatavilla olevia sovelluksia oli syyskuussa 2014 yli 1,3 miljoonaa kappaletta. App Storen kaikista ladatuista sovelluksista 20,38 prosenttia on pelejä, joka on selkeästi suosituin sovelluskategoria. Toimiala on kasvussa ja markkinat ovat valtavat.

1.4 Liikeidea

Yritys X kehittää helposti opittavia, mutta riittävän viihdyttäviä ja haasteellisia mobiilipelejä. Yrityksen liikevaihto koostuu mahdollisista mainostuloista, kokonaisversion myymisestä ja tulevaisuudessa sovelluksen sisäisistä myynneistä sekä kertamaksullisista peleistä. Mainostulojen osuutta ei ole otettu liiketoimintasuunnitelman laskelmissa huomioon, koska pelien tulee saavuttaa riittävästi suosiota ennen kuin muut yritykset haluavat mainoksia peleihin. Pelien ansaintakeinot ovat hyvin riippuvaisia pelityypeistä. Kohderyhmänä ovat älypuhelimilla ja tableteilla pelaavat kuluttajat ympäri maailman. Tärkein kohderyhmämme ovat maksuja suorittavat App Storen mobiilipelaajat. Markkinoinnin kohdistaminen tietylle ryhmälle vaihtelee pelin mukaan. Myyntikanavana käytetään Applen Developer licensea, jonka kautta tuotteet saa suoraan verkossa asetettua kuluttajien saataville ympäri maailmaa. Pelejä on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa tasaisella tahdilla. Ensimmäisen pelin tavoitekohderyhmänä ovat talviurheilusta kiinnostuneet kaikenikäiset Applen iOS-laitteen käyttäjät. Markkinoinnissa hyödynnetään pääosin Applen App Store kaupassa tarjoamia markkinointimahdollisuuksia, sosiaalista mediaa ja markkinoilla olevien sovellusten sisällä

tapahtuvaa mainontaa. Yritys X:n tarkoituksena on luoda luotettava imago ja maine. Yritys haluaa kuluttajien ajattelevan yritystä turvallisena peliyhtiönä, jonka pelien laatutakuu on huippuluokkaa. Tällä luodaan yritykselle hyvä maine ja saadaan asiakas lataamaan uudet julkaisut aina niiden saapuessa. Yritys X tarjoaa yksinkertaisia, mutta haastavia ja laadukkaita pelejä kuluttajille nyt ja tulevaisuudessa. Pelen käynnistyessä näytetään yrityksen logo, joka viestii pelaajalle pelin olevan Yritys X:n kehittämä. Yritys X:n liikeideamalli (Kuvio 1.) on esiteltynä alapuolella.



Kuvio 1. Yritys X:n liikeideamalli

2 Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X

2.1 Lähtökohtatilanne

Ajatus yrityksen perustamisesta lähti kolmen ystävän keskustelusta vanhoista suosikkipeleistään. Vanhoja tietokonepelejä, tai riittävän läheisesti niitä muistuttavia ei kuitenkaan nopean etsinnän jälkeen löytynyt vielä nykyisten älypuhelimien sovelluskaupoista eikä niitä ollut mahdollista ladata nykyajan tietokoneiden käyttöjärjestelmille riittävän yksinkertaisesti ja nopeasti. Keskustelu jatkui yrityksen perustamiseen ja mobiilipelien luomiseen. Kyseisestä päivästä eteenpäin perustajilla on ollut käynnissä ahkera pelinkehityksen opiskelu ja oman yrityksen suunnittelu. Lokakuussa 2014 perustajat viettivät viikonlopun Turussa, jossa ensimmäisen pelin kehittäminen aloitettiin. Mobiilipelaaminen on jo nyt valtavassa suosiossa ja kasvun odotetaan jatkuvan lähivuosina. Mobiilipelimarkkinat ovat valtavat ja mahdollisuudet rajattomat.

2.2 Yritys X:n perustajat

Perustajat ovat olleet keskenään ystäviä jo nuoresta pitäen. Perustajien motivaatio on huipussaan ja yrityksen eteen työskennellään päivittäin. Perustettavan yrityksen yhtiömuotona on osakeyhtiö, joka on valittu sen takia, koska päätökset yrityksessä tehdään yhdessä ja otetuista veloista ei vastata omalla omaisuudella. Perustajat ovat kaikki tällä hetkellä vielä opiskelijoita ja hyvin läheisiä keskenään.

Marko on valmistunut merkonomi ja tällä hetkellä tradenomiopiskelija HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulussa, pääaineenaan kansainvälinen kauppa ja logistiikka. Marko aloitti opintonsa 2011 ja samaan aikaan hän on aloittanut työt pankissa opintojen ohella. Opintojen kautta Marko on oppinut kannattavan liiketoiminnan edistämiseen vaadittavia ominaisuuksia ja velvollisuuksia. Markolla on työnsä kautta hyvä tietämys käytännöistä yrityksen perustamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen liittyen. Koulussa saama osaaminen auttaa ottamaan huomioon kaikki kannattavan yrityksen menestystekijät. Markon vahvat puolet ovat paineensietokyky, organisointikyky, riskien ottaminen ja periksi antamattomuus. Paineensietokyky auttaa kestämaan yrittäjyyteen liittyvät haasteet ja vaikeat tilanteet. Organisointikyky auttaa yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja sen noudattamisessa. Yrityksen perustaminen vaatii aina riskinottamiskykyä ja periksi antamattomuutta tarvitaan yritystoiminnan vastoinkäymisissä.

Jesse opiskelee yrittäjyyttä Turun ammattikorkeakoulussa. Jessen isällä on oma yritys, joten yrittäjyys on ollut läsnä Jessen elämässä aina. Jessellä on opintojensa kautta vahva

tietämys yritystoiminnan käynnistämisestä, ylläpitämisestä ja kannattavuuden turvaamisesta. Jessen vahvoja ominaisuuksia ovat riskinotto-kyky, järkevyys ja projektien hallinta. Jesse tekee päätöksensä aina järkevästi ja pyrkii löytämään päätökselleen ensin tukea faktoista tai luvuista. Jessellä on loistava organisointikyky sekä kyky hallita ja johtaa projekteja, joita tarvitaan esimerkiksi pelien suunnittelussa ja kehitysvaiheessa.

Arttu on insinööriopiskelija Helsingissä rakennustekniikan linjalla. Vuonna 2012 opiskelunsa aloittanut Arttu on kartuttanut opiskeltavan alan työkokemusta jo monelta vuodelta, niin käytännön tehtävistä, kuin työnjohtotehtävistäkin. Insinööriopiskelijan koulu sisältää paljon matematiikkaa, fysiikkaa sekä kemiaa, joka tuo teknillistä perspektiiviä pelialan yritykselle. Vaikkei ala itsessään tuo välttämättä paljoa pelialalle, on sen käytännönläheisyys ja ihmisläheisyys auttanut kehittämään vuorovaikutustaitoja erilaisten henkilöiden kanssa erilaisissa ympäristöissä. Rakennusala vaatii paljon ongelmanratkaisukykyä, joka Artulla on erinomaisella tasolla. Työnjohtotehtävissä Arttu on joutunut sietämään tiukkoja aikatauluja, joka tuo osanaan suunnitelmallisuutta, johtamistaitoja sekä ajanhallintaa. Erityisesti Artun vahvoja puolia ovat vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky sekä suunnitelmallisuus. Näiden lisäksi voitonhalu ja uuden oppimisen innokkuus ovat hänelle erityispiirteitä, jotka tulevat arvoonsa aloittavan yrittäjän arjessa.

Jokaisen perustajan heikko puoli on ohjelmoinnin vähäinen osaaminen. Ohjelmoinnin osaamista pyritään kehittämään koko ajan verkossa tapahtuvilla ohjelmointikursseilla ja opetusvideoilla. Tavoitteena on oppia ohjelmointikieli C# (C Sharp), jonka avulla myös pelit kehitetään tulevaisuudessa. Tarpeen tullessa hankaliin kysymyksiin perustajat saavat neuvoa opettajiltaan, verkosta, työpaikaltansa, tuttaviltaan tai kirjallisuudesta. Perustajat ovat vielä hyvin nuoria, joten käytännön kokemusta ei ole paljoa. Lisäksi perustajat ovat vielä opiskelijoita, joten merkittäviä taloudellisia sijoituksia yritykseen ei pystytä tekemään omista säästöistä.

2.3 Toimintaympäristö

Teknologian kehityksellä on ollut suuri rooli koko pelialan toimintaympäristöön. Älypuhelin ja tablettien yleistuminen on luonut kymmenen vuoden sisällä kokonaan uuden toimialan, mobiilipelit. Newzoon tutkimuksen mukaan mobiilipelialan liikevaihdon odotetaan ohittavan konsolipelaamisen liikevaihto vuoteen 2015 mennessä. Nykyään yhä nuoremmat ihmiset omistavat älypuhelimien tai tabletin. Deloitte mukaan noin kaksi kolmesta suomalaisesta omistaa älypuhelimien eikä kasvulle näy ainakaan vielä loppua. Yritys X ei kuitenkaan keskity myymään tuotteitaan Suomessa vaan pyrkii menestymään kansainvälisestä ja suurimman osan liikevaihdosta odotetaan saapuvan muualta kuin Suomesta.

Euroopan keskiarvoon verrattuna Suomi tulee vielä perässä älypuhelin- ja tablettien suosiossa. Alalla on valtava määrä kilpailijoita, joihin osasyinä ovat markkinoille murtautumisen helppous ja kansan tietoisuuteen nousseet menestystarinat. Suomessa on vahva osaaminen sovellusten kehittämisestä ja pelialalla vallitsee tällä hetkellä yritysbuumi. Tekesin mukaan 50 prosenttia Suomessa toimivista pelialan yrityksistä on perustettu viimeisen muutaman vuoden sisällä ja niitä on yhteensä yli 200, joista suurin osa on perustettu pääkaupunkiseudulle. Sovelluskaupat ovat tehneet mobiilipelialan tuotteiden jakelun helpoksi, jonka kautta kehittäjille tarjotaan mahdollisuus tehdä vähäisillä kustannuksilla merkittävästi voittoa. Sopimukset, luvat, kuljetuksen järjestäminen ja muut logistiset ja byrokraattiset puuttuvat toimialalta lähes kokonaan.

2.3.1 Toimialan kehitys ja rakenne

Yritys X:n toiminnan ja koko toimialan kehittymiseen vaikuttavat useat tekijät. Älypuhelin- ja tablettien suosio on edelleen kasvussa. Älypuhelin löytyy yhä nuoremmalta henkilöltä. Pelaaminen ja pelien saatavuus on tehty todella helpoksi kuluttajille. Kova kilpailu on asettanut mobiilipelien hinnat alas, koska saatavilla on valtava määrä vaihtoehtoja. Mobiilipelimarkkinoilla kilpailu on niin kovaa, että kymmenen sentin hintaero saattaa vaikuttaa radikaalisti kokonaisostomääriin. Yritys X pyrkii seuraamaan koko ajan toimialaan suorasti- ja epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. Uusien trendien huomaaminen voi luoda kokonaan uusia mahdollisuuksia yritykselle. Yhtenä uutena trendinä saattaa tulla älykellojen yleistyminen. Suomeen kohdistettavissa peleissä trendejä voi ennakoida yhdysvalloista saapuvista trendeistä. Suomeen asiat tulevat yleensä viiveellä. Sovelluskauppoihin perustuva mobiilipeliala on ollut olemassa karkeasti katsottuna alle seitsemän vuotta. Sen mahdollisuuksia ja asemaa tulevaisuudessa on teknologian vilkkaan kehittymisen takia hankala ennustaa. tällä hetkellä koko mobiilipeliala jatkaa vahvaa kasvuaan ja samalla myös kehittäjiä tulee koko ajan lisää. App Storessa vierailaan yhteensä yli 300 miljoonaa kertaa viikossa ja sinne lisätään uusia sovelluksia noin 300 000 kappaletta vuodessa.

2.3.2 Asiakkaat ja kysyntä

Applen sovelluskaupan latausten keskiarvo on kokonaisuudessaan yhteensä yli 60 000 latausta sovellusta kohden. Luku on hyvin hajanainen, koska ladattavissa olevia sovelluksia on yli miljoona ja latausten jakauma on valtava. Suurin sovelluskategoria on pelit. Pelien kysyntään vaikuttavat monet eri tekijät, mutta ennusteiden mukaan mobiilipelialalla tullaan näkemään yhä suurta kasvua.

App Storen käyttäjät lataavat keskimäärin ainakin yhden maksullisen sovelluksen kuukaudessa. Maksuttomia sovelluksia ladataan käyttäjää kohden keskimäärin seitsemän kappaletta kuukaudessa. Applen App Storen asiakkaat ovat tuhlanneet App Storeen keskimäärin yli 20 USA:n dollaria kuukaudessa käyttäjää kohden kesällä 2014, kun taas Google Play kaupassa (App Storen suurin kilpailija ja markkinajohtaja) vastaava summa on noin viisi USA:n dollaria. App Storessa on noin puolet vähemmän käyttäjiä, kuin Google Play storessa, mutta Apple tekee myyntivoittoa puolet enemmän. Näihin tilastoihin lukeutuvat siis pelien lisäksi muut saatavilla olevat sovellukset. Everyplayn tekemän tutkimuksen mukaan mobiilipelaamiseen rahaa kuluttavista ryhmistä eniten tuhlaavat 35–44-vuotiaat miehet, keskimäärin 6.07 USA:n dollaria kuukaudessa. Kuitenkin 59 prosenttia pelaajista ei tuhlaa rahaa mobiilipeleihin ollenkaan.

Tarkka kohderyhmä riippuu julkaistavasta pelistä. Ensimmäisen pelin kohderyhmänä ovat 18 – 44-vuotiaat urheilupeleistä kiinnostuneet miehet. Tätä kohderyhmää pyritään tavoittamaan oikeanlaisesti kohdistetulla markkinoinnilla oikeissa kanavissa. Tärkein viesti kohderyhmälle on tuottaa vastaus kysymykseen, ”miksi ylipäättään ostaisin tämän pelin”? Kilpailijoista pyritään erottumaan pelin laadun, todellisuuden, helposti opittavuuden ja sujuvuuden kanssa. Yritys X:n tulevaisuuden strategiassa on ajateltu lähteä lahjoittamaan osa tuotoista hyväntekeväisyyteen tai peliin liittyvälle järjestölle. Esimerkiksi lentopallomobiilipelissä kuluttaja pystyisi samalla tukemaan Suomen lentopalloliittoa, sillä yritys lahjoittaisi osan tuotoistaan liitolle. Kuluttajat tekevät ostopäätöksen helpommin, jos he saadaan ajattelemaan, että ostopäätöksellään he tyydyttävät oman tarpeensa ja samalle tekevät hyvää tukemalla esimerkiksi lentopalloliittoa. Tehtäessä sopimuksia järjestöjen tai liittojen kanssa tulee kiinnittää erityistä tarkkuutta sopimuksiin. Sopimuksissa tulee käydä selkeästi ilmi millä keinoin yhteistyökumppanin nimeä voidaan käyttää markkinoinnissa.

Tulevien pelien kysyntää pyritään tarkastelemaan asiakasryhmittäin, jolloin kysynnästä voidaan luoda mahdollisimman tarkka kuva. Asiakasryhmiin perustuvalla kysynnällä markkinointi saadaan kohdennettua mahdollisimman tehokkaasti.

2.3.3 Kilpailu

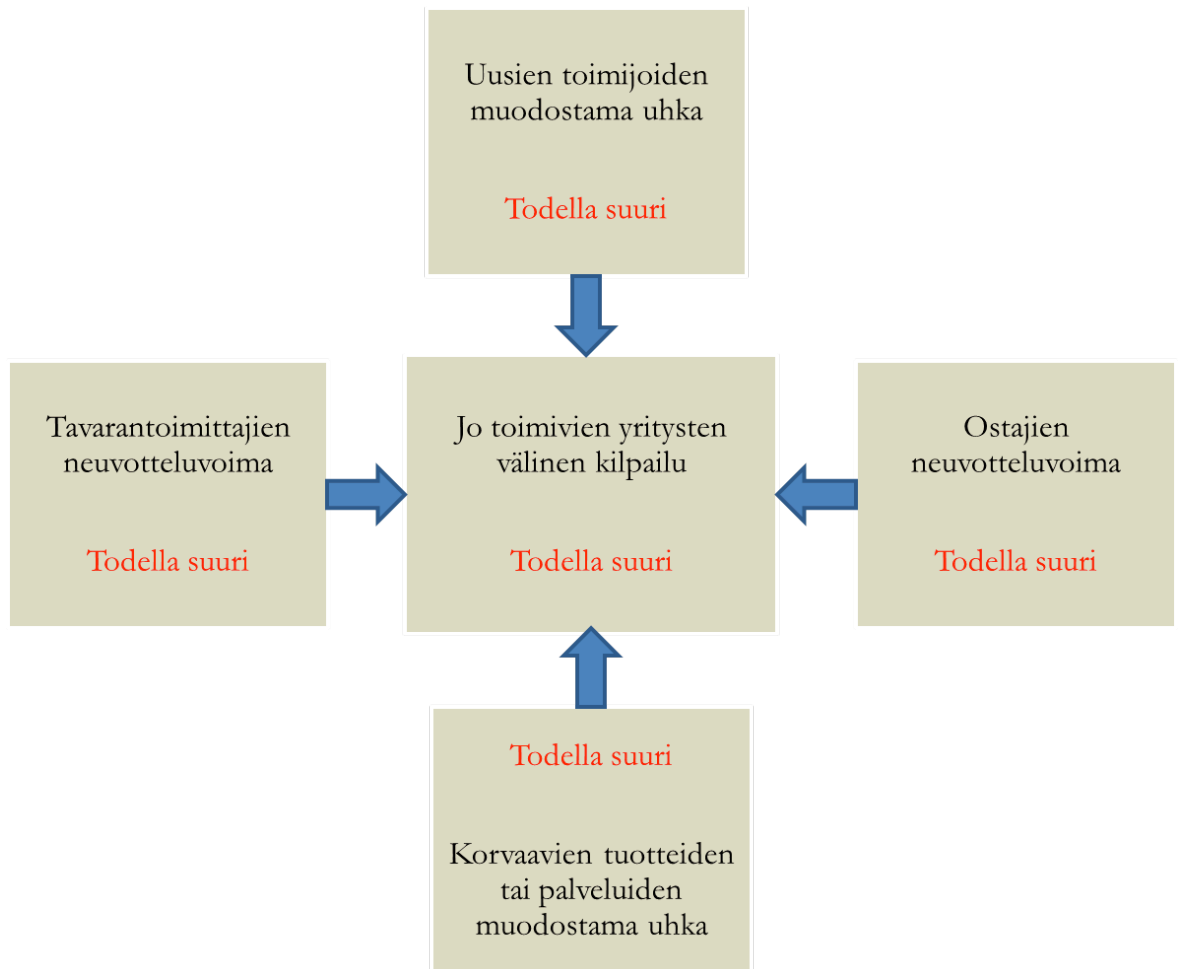
Markkinoilla on äärimmäisen paljon kilpailijoita. Mobiilipelien kehittäjiä arvioidaan kokonaisuudessaan olevan yli miljoona. Forbes-lehti arvioi 0,01 prosentin mobiilisovelluksista olevan taloudellinen menestys vuoteen 2018 mennessä. Mobiilipeleistä syntyneet valtavat menestystarinat, kuten Rovio, SuperCell tai King ovat kannustaneet ja kannustavat kehittäjiä alalle. Erityisesti edellä mainitut yritykset ovat kannustaneet ihmisiä pohjoismaissa, kotipaikkansa takia.

Indiepelikehittäjillä tarkoitetaan henkilöitä tai pieniä ryhmiä, jotka kehittävät pelejä ilman suurien yritysten rahallista tukea. Indiepeleissä useimmiten keskitytään innovaatioon ja luotetaan digitaalisen jakelun mahdollisuuksiin. Indiekehittäjien määrä on viime vuosina kasvanut huimaa vauhtia. Indiekehittäjien määrään ovat vaikuttaneet jakelun digitalisoituminen, kehittämisen edullisuus ja sovellusten kehittämiseen liittyvät apupaketit ja ohjelmat. Indiekehittäjien ongelmana on kuitenkin usein markkinointitaidon tai resurssien puute. Usein indiekehittäjien tavoitteena on saada latausluvut nousemaan ilman erillistä panostamista markkinointiin. Yritys X:n tavoitteena on panostaa markkinointiin kilpailijoitaan tehokkaammin.

Nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla toimivat Google Play ja App Store ovat latausvolyymeiltaan sovelluskauppojen selkeitä markkinajohtajia. Statista.comin mukaan vuoden 2012 loppuun mennessä Google Playllä oli sovellusten latausmäärissä hieman yli 42 prosentin markkinaosuus ja Apple App Storella oli 39 prosentin markkinaosuus. Viime aikoina nousua on tehnyt Windows Store, jossa voi asioida Nokian uusimmilla matkapuhelimilla.

App Storessa on saatavilla yli 1,3 miljoonaa sovellusta. Vuonna 2013 App Storessa käytettiin sovelluksiin rahaa yhteensä yli 10 miljardia USA:n dollaria. Summasta yli miljardi, käytettiin joulukuussa. Forbesin analyysin mukaan kuitenkin vuoteen 2016 mennessä kaikista ladatuista sovelluksista 94,5 prosenttia tulee vielä olemaan ilmaisia latauksia. Tämä viestii siitä, että kaikki ihmiset eivät ole valmiita maksamaan sovelluksista. Apple ottaa sovelluksen myynneistä 30 prosentin osuuden itselleen.

Toimialan kilpailutilanne on hyvin kireä. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (Kuvio 2.) avulla Yritys X pystyy helpommin määrittelemään markkinoilla vallitsevan tilanteen. Yritys X hyödyntää mallia strategian rakentamiseen, jotta se voi hyödyntää parhaat mahdollisuudet markkinoilla ja voittaa suurimmat uhat.



Kuvio 2. Mobiilipelialan viisi kilpailuvoimaa

Mobiilipelialalla uusien toimijoiden uhka on hyvin suuri. Markkinoille tuleminen kustannukset ovat hyvin alhaiset. Digitalisoitu jakelu mahdollistaa miljoonien asiakkaiden saavuttamisen ympäri maailman ja alalla ei varsinaisesti ole brändiuskollisuutta. Markkinoille murtautumisen helppouden takia Yritys X:n täytyy myös huomioida potentiaalisten voittojen olevan pienempiä. Korvaavien tuotteiden muodostama uhka on myös todella suuri. Pelejä on sovelluskaupoissa tarjolla niin valtava määrä, että erottuminen on haastavaa. Valtava tuotevalikoima pitää hinnat alhaisina vaikka pelit saattaisivat omata loistavat ominaisuudet ja huippulaadun. Mitä suurempi uhka substituuttituotteille on, sitä pienemmät ovat potentiaaliset voitot. Mobiilipelimarkkinoilla on valtava määrä ostajia, mutta myös valtava määrä myyjiä. Tuotteesta toiseen vaihtaminen on todella helppoa ja usein myös ilmaista. Ostajien neuvotteluvoima on siis todella suuri. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjille tulevat voitot pienenevät ja hajaantuvat. Sovelluskauppoja on vain muutamia ja asiakkaille voidaan jakaa tuotteita vain sovelluskaupan kautta, joten tavarantoimittajienkin neuvotteluvoima on todella suuri. Alalla vallitsee tällä hetkellä kova kilpailu. Alalla kilpaillaan monilla eri tekijöillä, kuten hinnalla, tuotteen laadulla ja mainonnalla. (Kuvio 2.)

2.4 Strategia

Yrityksen strategiana on tuottaa laadukkaita pelejä tasaiseen tahtiin tarjoten aina viihdyttävän pelikokemuksen ja irtioton arjesta. Yritys X on lähdössä todella kilpailuille markkinoille. Mobiilipelimarkkinoilla tarjonta ylittää kysynnän ja Yritys X:n voitto- ja kasvumahdollisuudet näyttävät haastavilta. Yrityksen strategian rakentamisessa tulee siis ajatella miten erotutaan kilpailijoista, miten vedotaan asiakkaisiin tai miten toimitaan mahdollisimman kannattavasti. Miljoonien joukosta on todella hankalaa erottua, joten Yritys X hyödyntää sinisen meren strategian nelikenttämallia strategian rakentamisessaan luodakseen uutta kysyntää. Alla Yritys X:n soveltama nelikenttäkuvio.

POISTA <ul style="list-style-type: none">Tulevaisuudessa pelien rajaaminen tabletlaitteille	KOROSTA <ul style="list-style-type: none">Mihin ostaja voi päätöksellään vaikuttaaHyväntekeväisyys, yhteistyöt
SUPISTA <ul style="list-style-type: none">Yrityksen mainontaa peliyrityksenäValikot	LUO <ul style="list-style-type: none">Pelejä useille kielilleMenestyminen pelissä vaikuttaa, yrityksen määrään hyväntekeväisyyssummissa ja tahojen käyttöön todellisuudessa. Todellinen peli.

Kuvio 3. Nelikenttä

Yritys X pyrkii tulevaisuudessa poistamaan rajauksen mobiilipelaamisesta ja luovan yhteisen pelin kaikille mahdollisille laitteille kenties myös älykelloihin. Yritys X lähtee strategiassaan soveltamaan pelien rajaamista ensimmäisten tuotteiden valmistuttua. Yritys pyrkii tuomaan strategiassaan esiin ostajan mahdollisuuden vaikuttaa muuhunkin kuin yrityksen tuloihin. Sinisen meren strategiaa voitaisiin siis mahdollisesti luoda tekemällä kokonaan uusi peligenre, hyväntekeväisyyspelit. Tulevaisuudessa yrityksen tavoitteena voisi olla pelaajan mahdollisuus vaikuttaa pelimenestyksellään hyväntekeväisyyteen lahjoitettavaan summaan. Tämä strategia on Yritys X:ssä vielä kehitteillä. (Kuvio 3.)

Mobiilipeliala on kuitenkin vielä hyvin kasvava, joten kasvumahdollisuuksia on myös olemassa olevilla markkinoilla. Pelit ovat usein vain englanniksi, mutta kääntäminen maailman yleisimmille kielille onnistuu yrityksessä suhteiden kautta helposti. (Kuvio 3.) Sinisen meren ajattelutapaa tulee hyödyntää erityisesti siinä vaiheessa, kun toiminta saadaan käynnistettyä. Markkinoille murtautumisen kriteerit ovat hyvin alhaiset, joten uusia tulijoita

tulee koko ajan lisää. Mitä kovemmaksi kilpailu muodostuu, sitä tärkeämpää Yritys X:n on erottua ja luoda kysyntää.

2.4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tavoitteena on arvioida tilanteita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen sisäisiä voimavaroja ja ulkopuolisia tekijöitä. Alapuolella Yritys X:n SWOT-analyysi. (Kuvio 4.)

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Motivaatio • Kiinnostus alaa kohtaan • Oppimishalu • Kärsivällisyys • Vahva osaaminen markkinoinnissa 	HEIKKOUDET <ul style="list-style-type: none"> • Tuotekehitykseen vaadittavan tietotaidon puute • Vähäinen kokemus yrittämisestä
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjähenkisyys • Valtavat markkinat • Edullinen tuotanto • Pelien yksinkertaisuus ja laatu 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> • Valtava määrä tekijöitä markkinoilla • Hinnoitteluvallinnat • Oikea-aikainen julkaisu • Kilpailijoista erottuminen

Kuvio 4. SWOT-analyysi

Yrittäjien vahvuuksia ovat motivaatio, pitkäaikainen kiinnostus alaa kohtaan, oppimishalu ja kärsivällisyys. (Kuvio 4.) Motivaation ollessa kohdallaan kaikilla perustajilla yritystoiminnasta keskusteleminen on helppoa ja mahdollisimman moni asia otetaan huomioon. Jokainen osakkaista osaa ajatella yrityksen kannalta huomioon otettavia asioita. Perustajilla on pitkä kokemus pelimaailmasta ja videopelejä jokainen on pelannut lapsesta asti. Yrittäjillä on samankaltainen käsitys julkaistavien pelien pelattavuudesta ja grafiikasta. Pitkästä kokemuksesta videopelien parissa on apua myös pelien suunnitteluvaiheessa. Oppimishalu pelien kehittämistä kohtaan on valtava. Kärsivällisyydellä ja suurella oppimishalulla peleistä saadaan juuri niin laadukkaita, kuin halutaan. Kärsivällisyydellä pystytään ajoittamaan myös oikea-aikainen julkaisu latausmäärien maksimoimiseksi. Vaikka kilpailijoita on

paljon, suurimmalla osalla kehittäjistä ei kuitenkaan ole resursseja tai haluja markkinoida peliään. Yritys X:n yksi selkeitä vahvuuksia kilpailijoihin nähden on vahva osaaminen markkinoinnin tehokkuuden ja kohdistamisen maksimoinnissa.

Selkein heikkous yrityksessä on yrittäjien tuotekehitykseen vaadittavat tietotaidot. Tätä asiaa korjataan koko ajan opiskelemalla ohjelmointikieltä suoraan Unity3D pelimoottorin tutorial-videoilla, jolloin pystytään perehtymään samalla C# ohjelmointikieleen ja pelimoottoriin Unity3D:hen, jolla pelit kehitetään. Lisäksi yrittäjillä on vähäinen kokemus oman yrityksen pyörittämisestä, mutta lähipiirissä on yrittäjyyttä (Kuvio 4.). Jesse ja Arttu ovat yrittäjäperheestä ja Marko on yhdessä Franchising-kauppiaan kanssa vastannut Turussa R-kioskikaupan päivittäisestä toimivuudesta. Edellä mainittujen ympäristöjen ansioista kaikille perustajille on kasvanut vahva halu yrittämiseen. Yrittäjähenkisessä ilmapiirissä toimiminen on luonut kuvaa yrittäjän arjesta ja työssä selviytymisestä jokaiselle perustajalle. Yrittäjähenkisyys auttaa tiedostamaan mitä on järkevää tehdä ja mitä ei. Menestyäkseen on otettava riskejä, mutta riskejä kuuluu kartoittaa ja arvioida.

Muina mahdollisuuksina pidetään valtavia markkinoita (Kuvio 4.). Mobiilipelin voi nykypäivänä asettaa saataville internetin välityksellä Suomesta koko maailmalle. Jakelu on uskomattoman nopeaa ja edullista. Mobiilipelien valmistaminen ei ole kallista. Valitulla pelimoottorilla Unity3D:llä pelien julkaiseminen sovelluskaupoissa maksaa 1 500 euroa per pelinkehittäjä. Pelien yksinkertaisuuteen, mutta laadukkaaseen ulkoasuun ja pelattavuuteen pyritään kiinnittämään erityistä huomiota, jotta kuluttajat huomaisivat meidät yrityksenä, ei vain yhtenä pelinä ja näin päätyisivät lataamaan tuotteitamme tulevaisuudessakin. Valtavia markkinoita ei kuulu pitää vain uhkana, vaan myös mahdollisuutena.

Uhkina pidetään tekijöiden määrää markkinoilla, kilpailijoista erottumista, oikea-aikaista julkaisua ja hinnoitteluvalintaa. (Kuvio 4.) App Storessa on tarjolla yli 1 300 000 sovellusta, joten erottuminen ei ole helppoa. Panostamalla markkinointiin latauslukuja saa korkeammalle kuin julkaisijoilla, jotka keskittyvät vain ilmaiseen markkinointiin. Oikea-aikaisella julkaisulla voidaan saada sovellukselle nopeammin paljon latauksia. Forbesin artikkelin mukaan vuonna 2013 ja sitä aikaisempinakin vuosina joulukuu on ollut kuukausi, jolloin ladataan eniten sovelluksia. Vuoden 2013 joulukuussa kuluttajat käyttivät App Storen sovelluksiin yhteensä yli miljardi USA:n dollaria, kun koko vuonna käytetty summa oli yhteensä noin kymmenen miljardia USA:n dollaria. Forbes arvioi myös, että vielä vuonna 2016 94,5 prosenttia ladatuista sovelluksista on ilmaissovelluksia. Tämä osasyynä siihen, minkä takia ensimmäisestä sovelluksesta julkaistaan sekä ilmainen, että maksullinen versio.

2.4.2 Tavoitteet ja visio

Ensimmäisen pelin valmistuessa yrityksen tavoitteena on välittömästi laajentaa markkina-aluettaan App Storesta, markkinajohtaja Google Play-kauppaan ja Windows Storeen. Edellä mainituissa kaupoissa tavoitamme Android-laitteiden sekä Windows-puhelinten käyttäjät. Valmiiden pelien siirtäminen alustalta toiselle toteutetaan Yritys X:n perustajien toimesta käyttäen Unity3D pelimootoria. Talviurheilukauden alkaessa marraskuun lopulla 2015 on loistava aika julkaista ensimmäinen peli markkinoille. Lisäksi joulukuussa ladataan keskimäärin eniten ja tuhlataan keskimäärin eniten rahaa sovelluksiin muihin kuu-kausiin verrattuina.

Vuoden 2016 loppuun mennessä Yritys X:n tavoitteena on, että Applen App Storessa, Google Play kaupassa ja Windows Storessa on saatavilla Yritys X:n kolme eri peliä. Tavoitteena on luoda kannattavaa liiketoimintaa ja tuoda mobiilipelimarkkinoille yksinkertaisia, laadukkaita ja viihdyttäviä pelejä, joita pelaajat jaksavat pelata yhä uudelleen ja uudelleen. Yrityksen visiona on olla kansainvälisesti tunnettu, luotettavan imagon omaava arjen viihdyttäjä, joka tarjoaa globaalisti irtiottoja arjesta kenelle tahansa, missä tahansa, milloin tahansa.

2.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointiin panostaminen on yrityksen selkein keino erottua kilpailijoista. Huolellisella markkinointisuunnitelmalla selvitetään, miten tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Useimmat sovelluskehittäjät luottavat sovellustensa löytyvän asiakkaan tietoisuuteen itsestään. Yritys X panostaa markkinointiin ja tätä kautta tuotteita saadaan levitettyä mahdollisimman tehokkaasti. Mainonta kohdennetaan eri kohderyhmille pelistä riippuen. Yritys X markkinoi itseään verkossa. Markkinointi tulee kohdistaa sinne mistä asiakkaat tavoitetaan. Yritys X kehittelee parhaillaan markkinointitutkimusta, jotta ensimmäisen pelin markkinoinnista saadaan mahdollisimman tehokasta. Yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoja selvittävästä McCarthy'n neljän P:n mallista Yritys X on tehnyt laajennetun kahdeksan P:n mallin, joka on esiteltynä alapuolella. (kuvio 5.)

<u>Hinta (Price)</u> Ilmaisversiossa hieman vähemmän ominaisuuksia, kokonaisversioon sovelluksen minimihinta	<u>Saatavuus (Place)</u> App Store, Google Play, Windows Store, saatavilla miljoonille kuluttajille ympäri maailmaa, tabletteihin ja älypuhelimisiin
<u>Tuote (Product)</u> Helppokäyttöinen, koukuttava, näyttävä, viihdyttävä, päivitykset	<u>Markkinointiviestintä (Promotion)</u> Adwords, hakukoneoptimointi, verkkosivut, sosiaalinen media, sovelluskaupoissa mainostaminen. Sovelluksen sisäinen mainonta
<u>Henkilöstö (People)</u> Vahva yhteisymmärrys, motivaatio, yritys tulee aina ensin, kommunikaatio henkilöiden välillä, neuvoa opettajilta ja lähipiiriltä	<u>Toimintatavat (Process)</u> Helppoja laadukkaita pelejä julkaistaan maailmanlaajuisesti kaksi kertaa vuodessa
<u>Mielikuvat (Publicity)</u> Laadukas, luotettava, viihdyttävä	<u>Ulkoiset Puitteet (Physical evidence)</u> Kotisivut ja asiakaspalaute, sovelluskaupan arvioinnit, sosiaalinen media, Youtube videot

Kuvio 5. Yritys X:n 8P:n malli

Yritys X:n markkinoinnin kilpailukeinojen (Kuvio 5.) pohjalta laaditaan markkinointisuunnitelma ja sitä kautta myyntitavoitteet. Yrityksen hinnoittelukeinona käytetään ilmaisversiota, jonka jälkeen pelaaja voi halutessaan päivittää maksulliseen kokonaisversioon. Pelit ovat tulevaisuudessa saatavilla kaikista suosituimmista sovelluskaupoista. Pelit ovat koukuttavia, näyttäviä, viihdyttäviä, helposti opittavia ja niitä päivitetään koko ajan. Yrityksen tuotekehitys kehittää koko ajan uusia pelejä, jotta tuotteita saadaan markkinoille tasaiseen tahtiin. Yrityksen sisäiset prosessit etenevät johdonmukaisesti ja tuotekehitys pidetään organisoituna, niitä varten tehdyillä omilla suunnitelmilla. Yrityksestä luodaan ihmisille mielikuva, joka on laadukas, luotettava ja viihdyttävä. Tätä mielikuvaa pidetään yllä niin asiakaspalautteissa, kuin markkinoinnissakin. Ulkoisina puitteina yrityksellä on kotisivut ja sosiaalisessa mediassa yrityssivut. Asiakaspalautteen huomioiminen on todella tärkeää, koska asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on se johon yritystoiminnalla tähdätään. Sovelluskaupoissa olevat arvoinnit ja niistä saadut arvosanat ovat tärkeä laadun mittari yrityksen tuotteille.

2.5.1 Verkkomainonta

Ilmaisena markkinointikanavana Yritys X luo itselleen Facebook-, Twitter- ja LinkedIn verkkosivut, jossa mainostetaan yrityksen tuotteita ja kerrotaan ajankohtaisia uutisia yrityksestä. Uusista ja tulevista julkaisuista kerrotaan näillä sivustoilla sekä yrityksen tuleval-

la youtube-sivulla. Sosiaalisen median julkaisujen hallinnasta vastaa Marko. Päätökset mainoksista ja tiedotteista tehdään yhdessä jokaisen perustajan kanssa. Sosiaalisen median mainonta ei ole itsestään selvää tai niin helppoa, mitä sen helposti kuvittelee olevan. Markkinoinnissa on aina kyse asiakassuhteiden ylläpitämisestä ja uusien asiakassuhteiden luomisesta. Markkinoinnin tavoitteena on tavoittaa oikeat ihmiset ja rakentaa suhteiden ja yrityksen välille. Sosiaalisen median markkinointi ei tässä tapauksessa eroa normaalista markkinoinnista. Sosiaalisessa mediassa mainostettaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia viestejä välitetään, kenelle viestit kohdennetaan ja tärkeimpänä on muodostaa oikea kuva yrityksestä tavoitetulle kohderyhmälle.

Yritys X:n omat kotisivut toimivat markkinointivälineenä ja yrityksen tietopakettina. Yritykselle haluttava domain-nimi on varattuna. Domainilla ei ole mitään toimintaa, joten kyseisen domain nimen ostamiselle tuskin muodostuu esteitä. Vertailun jälkeen domain ja webhotellipalvelu ostetaan yritykseltä Zoner. Ylläpitokustannukset ovat 154,80 euroa vuodessa. Verkkosivut valmistetaan lähipiirissä olevien osajien kautta ja tähän budjetiksi varataan 500 euroa ja toinen 500 euroa varataan domain nimen ostamiseen. Lähipiirissä olevan henkilön rakentaessa verkkosivuja on helpompi vaikuttaa lopputulokseen. Verkkosivuja valmistavia yrityksiä on katseltu, mutta näitä pyritään korkeiden kustannuksien takia aluksi välttämään.

Apple tarjoaa kaikille heidän sovelluskaupoistaan löytyviin sovelluksen ilmaisen ”Download on App Store” painikkeen, jota yritys käyttää mainostaessaan verkkosivuillaan tai muissa sovelluksissa. Klikkaamalla tätä painiketta viedään klikkaaja hyperlinkin avulla suoraan App Storen kohtaan, josta pelin voi ladata. Tätä nappulaa tulee käyttää jokaisessa visuaalisessa mainoksessa. Tärkeimpänä tuotteen markkinointikohteena pidetään Applen App Storea, jossa peli julkaistaan. Pelin tulisi olla niin hyvä, että App Storessa se valittaisiin esittelyyn kohdassa parhaat uudet pelit. Tämä tuo valtavan määrän näkyvyyttä sovellukselle ja sitä kautta syntyy isoja määriä latauksia. Edellä mainitulle listalle pääseminen on hyvin hankalaa ja siihen voi vaikuttaa vain tuotteen hyvyydellä. App Storessa pidetään top 150 listaa ilmaisista peleistä. Tälle listalle pääseminen tarkoittaa automaattisesti näkyvyyttä ja latausmäärien kasvua. Listalle pääsemiseen yritys pyrkii vaikuttamaan markkinoimalla tehokkaasti sovelluskaupan ulkopuolella. Listalle pääseminen toisi valtavan määrän lisää markkinointivoimaa. Yritys X:n pelimainoksia pyritään saamaan suosittuihin Applen laitteilla pelattaviin peleihin. Ensimmäistä peliä markkinoidaan sovellusten sisällä Applen tarjoaman palvelun iAdin avulla. iAdissa voi valita mitä tuotetta mainostetaan, missä sovelluksessa mainostetaan, miten mainostetaan ja miten kampanjasta maksetaan markkinoijalle. Mainokset luodaan yrityksen sisällä ja maksumenetelmänä käytetään CPC-menetelmää (Cost per click), jossa maksetaan markkinoijalle korvausta, suh-

teessa klikkausten määrään. Google Play kaupassa on vastaava palvelu nimeltään Ad-Mob, jota yritys hyödyntää tulevaisuudessa Google Play kaupassa markkinoimiseen. Tulevaisuudessa yrityksen uusia pelejä mainostetaan myös omissa peleissä.

Google AdWords on Google-hakukoneelle luotu mainospalvelu. Asiakkaan etsiessä tietynlaista palvelua, tulee hakutulosten joukossa mainoksia. AdWords tarjoaa mahdollisuuden mainostaa yrityksen tuotteita tietyillä hakusanoilla Googlen hakupalvelussa. Tietokoneella haettaessa pyritään asiakas ohjaamaan kotisivuillemme. Tablet- tai mobiililaitteella haettaessa asiakas ohjataan suoraan Applen App Storeen. Google AdWordsin kustannukset muodostuvat CPC-menetelmällä. Hakukoneoptimointi tarkoittaa kotisivujen sijoitusten nostamista hakukoneen hakutuloksissa sekä houkuttelevuuden lisäämistä hakutulosiin, jonka tavoitteena on saada useampi vierailija yrityksen kotisivuille. Yrityksen kotisivuja optimoidaan, niin että tietyillä hakusanoilla kotisivut ovat ensimmäisten joukossa hakukoneiden haussa. Esimerkiksi, jos Googleen kirjoitetaan volleyball on tarkoituksena saada Yritys X:n lentopallopelin latauslinkki ensimmäisenä esitettävien hakutulosten joukkoon. Hakukoneoptimoinnissa on tärkeää optimoida sanoja, joiden ajatellaan tuovan uusia asiakkaita ja lisäarvoa yritykselle. Yritys X:ssä Jesse on erityisesti perehtynyt hakukoneoptimointiin.

Marko luo yritykselle Facebook-, Twitter-, ja LinkedIn-sivut ja päivittää näihin yrityksen tiedot ja tulevat uutiset. Marko neuvottelee yrityksen domain nimen ostamisesta ja varaa webhotellin kotisivujen ylläpitämistä ja sähköpostilaatikoiden luomista varten. Omat nettisivut rakennetaan edullisesti suhteiden kautta ja tästä vastaa Arttu. Pelin valmistumisen jälkeen Jesse vastaa yrityksen Google AdWords sopimuksesta sekä hakukoneoptimoinnista. Marko vastaa yrityksen iAd- kampanjoista. Asiakaspalautteesta huolehditaan yhdessä yrityksen perustajien kesken. Pelien datalukuja seuraa ja kirjaa ylös Arttu. Lukuja käydään muiden jäsenten kanssa läpi ja pyritään kehittämään paremmiksi koko ajan.

2.5.2 Myyntitavoitteet

App Storen sovellusten latausten keskiarvo kokonaisuudessaan on yhteensä yli 60 000 latausta per sovellus. Luku on hyvin hajanainen, koska ladattavissa olevia sovelluksia on yli miljoona ja latausten jakauma on valtava. Suurin sovelluskategoria on pelit. Myyntitavoitteiden asettaminen uudelle mobiilipelille näin kilpailluilla markkinoilla on haastavaa. Markkinointikampanjoiden jälkeen ensimmäisen pelin tavoitteena on saavuttaa vuoden 2015 loppuun mennessä (Taulukko 1.) 10 000 latausta ilmaisversiosta ja 3000 latausta kokonaisesta versiosta. Ensimmäisten latausten jälkeen on tärkeää pitää yllä jo olemassa olevien pelaajien mielenkiinto peliä kohtaan ja tätä kautta saada peli leviämään myös hei-

dän ystävilleen. Vuoden 2016 tavoitteena (Taulukko 2.) on saada ensimmäiselle pelille 36 500 ilmaisversion latausta ja 10 200 maksullisen version latausta. Tavoitteiden täytyessä pelin ilmaisversiota ladattaisiin vuonna 2016 päivätasolla sata kappaletta ja maksullista versiota 28 kappaletta päivässä. Myyntitavoite on perustettu sovellusten latausmäärien keskiarvoon. Ensimmäistä peliä ladattaisiin edellä mainituilla luvuilla vuoden 2015 ja 2016 aikana yhteensä 59 700 kappaletta, joista kokonaisversion latauksia olisi 13 200 kappaletta. Ensimmäisten vuosien tavoitteena on saada mahdollisimman paljon markkinointiin, tuotekehitykseen ja muista yritykseen sijoitetuista rahoista takaisin. Myyntituloilla maksetaan yrityksen vierasta pääomaa pois ja panostetaan tuotekehitykseen sekä markkinointiin. Vuoden 2016 toukokuussa toivotaan myös seuraavan pelin olevan julkaisukelpoinen. Uudelle pelille pidetään samankaltainen markkinointikampanja kuin ensimmäiselle pelille ja latauslukujen ennustetaan olevan samalla tasolla kuin ensimmäisessä pelissä. Maksullisessa versiossa ensimmäisen kuukauden aikana toivotaan 3000 latausta ja 850 latausta siitä jatkuvilta kuukausilta (Taulukko 2.). Myyntitavoitteissa ei ole otettu vielä huomioon hyväntekeväisyys- tai muuta järjestöyhteistyötä. Tavoitteena olisi lahjoittaa osa tuotoista hyväntekeväisyyteen tai pelin kannalta sopivalle järjestölle. Hyväntekeväisyys yhteistyö on vielä suunnitteluvaiheessa. Yritys X:n markkinointibudjetti on esiteltynä alapuolella.

Taulukko 1. Yritys X:n markkinointibudjetti vuodelle 2015

YRITYS X				MARKKINOINTIBUDJETTI						VUOSI 2015			
MYYNITUOTOT	TAMMIKU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKU	HEINÄKU	ELOKU	SYYSKU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU	YHTEENSÄ
Myyntituotot yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	295	1475	1770
Latausmäärät Peli 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	2500	3000
MARKKINOINTIKULUT	TAMMIKU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKU	HEINÄKU	ELOKU	SYYSKU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU	YHTEENSÄ
Peli 1													0
VERKKOMAINONTA													0
Google AdWords	0	0	0		0	0	0	0	0	0	200	200	400
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LinkedIn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Twitter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Youtube	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOTISIVUT													0
Valmistus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0	0	500
Web-hotelli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,33	13,33	13,33	39,99
Domain varaus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0	0	26
Domainin ostaminen	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0	0	0	500
SOVELLUSMAINONTA													0
iAd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000	2000
PELIN MYNTIHINTA SOVELLUSKAUPASSA ON 0,99 EUROA, JOTEN ALV:N JA APPLEN OTTAMAN OSUUDEN JÄLKEEN MYYNITUOTOKSI JÄÄ 0,59 EUROA. TÄSSÄ LASKELMASSA ON HUOMIOITU VAIN MAKSULLISEN VERSION LATAUKSET												YHTEENSÄ	3465,99
												TULOS	-1695,99

Taulukko 2. Yritys X:n markkinointibudjetti vuodelle 2016

YRITYS X				MARKKINOINTIBUDJETTI						VUOSI 2016			
MYYNITUOTOT	TAMMIKU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKU	HEINÄKU	ELOKU	SYYSKU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU	YHTEENSÄ
Myyntituotot yhteensä	501,5	501,5	501,5	501,5	2271,5	1003	1003	1003	1003	1003	1003	2773	13068,5
Latausmäärät yhteensä	850	850	850	850	3850	1700	1700	1700	1700	1700	1700	4700	22150
Peli 1	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10200
Peli 2					3000	850	850	850	850	850	850	850	8950
Peli 3												3000	3000
MARKKINOINTIKULUT	TAMMIKU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKU	HEINÄKU	ELOKU	SYYSKU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU	YHTEENSÄ
2015 jääneet kulut													1695,99
VERKKOMAINONTA													0
Google AdWords	200	200	0	0	400	200	200	0	0	0	0	400	1600
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LinkedIn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Twitter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Youtube	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOTISIVUT													0
Valmistus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Web-hotelli	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	159,99
Domain varaus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0	0	26
Domainin ostaminen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOVELLUSMAINONTA													0
iAd	500	500	500	500	1000	500	500	500	500	500	500	1000	7000
PELIN MYNTIHINTA SOVELLUSKAUPASSA ON 0,99 EUROA, JOTEN ALV:N JA APPLEN OTTAMAN OSUUDEN JÄLKEEN MYYNITUOTOKSI JÄÄ 0,59 EUROA. TÄSSÄ LASKELMASSA ON HUOMIOITU VAIN MAKSULLISEN VERSION LATAUKSET												YHTEENSÄ	10481,99
												TULOS	2586,55

2.6 Tuotekehitys

C# ohjelmointikieli pyritään oppimaan mahdollisimman hyvin itsenäisesti kirjallisuuden ja internetistä löytyvien opetusvideoiden perusteella. Ohjelmointikielen opiskeluun yrityksessä suhtaudutaan samankaltaisella asenteella, kuin minkä tahansa uuden kielen oppimiseen. Kaikki voivat oikealla motivaatiolla oppia kielen riippuen yksilön oppimistaidoista. Ensimmäinen tuote on suunnitteluvaiheessa, mutta peliä on silti alettu jo kehittämään. Pelin idea on perustajille täysin selkeä ja pelin fysiikka on myös hyvin selkeä. Ensimmäinen peli on tarkoitus julkaista marraskuun lopulla 2015, jolloin on hyvä aika talviurheilukauden ja joulumarkkinoiden kannalta. Tulevaisuudessa uusia pelejä on tarkoitus julkaista kaksi kappaletta vuodessa. Pelien suunnittelu ja kehittäminen hoidetaan huolellisesti ja pelien vaaditaan olevan huippulaadukkaita. Ennen uuden pelin julkaisua tulee seuraavasta pelistä olla pelisuunnitelma raportin muodossa valmiina. Tällä varmistetaan jatkuva uusien tuotteiden kehittäminen ja myynti.

Yritys X:n perustajat omistavat jo tällä hetkellä monia erilaisia peli-ideoita. Pelit suunnitellaan alusta loppuun perustajien toimesta. Pelin nopean tiivistelmän esittää idean saaja ja tämän jälkeen pelistä laaditaan kattava, pelin alusta loppuun käsittelevä raportti, jossa esitetään pelin tarina, hahmot, ulkoasu ja muut peliin sisältyvät ominaisuudet. Raportin luo Jesse, Arttu tai Marko, riippuen kyseessä olevasta pelistä. Raportin julkaisemisen jälkeen tiedetään pelin rakentamisen aikataulu, projektiin liittyvä työnjako ja muut tarvittavat toimenpiteet.

Pelien kehittämistä varten vaaditaan pelimoottori, jolla peliä kehitetään ja luodaan. Peli-moottoriksi ensimmäisen ja lähitulevaisuuden pelien kehittämistä varten on valittu Unity3D pelimoottori. Edellä mainittu pelimoottori Unity3D on 2D – 3D pelien kehittämiseen suunniteltu pelimoottori. Se on pelimoottorialalla selkeä markkinajohtaja 47 prosentin osuudellaan. Unity3D:lla voidaan helposti luoda pelit haluamalleen alustalle ja sen jälkeen kääntää pelit myös muille alustoille. 47 prosenttia pelinkehittäjistä käyttää Unity3D pelimoottoria ja sillä on 3,3 miljoonaa rekisteröitynyttä kehittäjää. Lisäksi Unity3D tarjoaa kehittäjilleen pääsyn kehittäjäfoorumeille, jossa voi keskustella muiden kehittäjien kanssa ja saada heiltä apua ohjelmointiin liittyvissä kysymyksissä. Unity3D tarjoaa myös selkeitä ja kattavia opetusvideoita aloittelijoille, joiden avulla on helppo oppia pelien rakentamista.

Unity3D:n voi ladata ilmaiseksi Unityn kotisivuilta ja pelin kehittämisen voi aloittaa heti. Unityn ilmaisella versiolla voi julkaista pelejä ilmaiseksi, kunhan yrityksen vuotuinen liikevaihto on alle 100 000 USA:n dollaria. Unity ei ota mitään osaa myyntituotoista kehittäjiltä. Liikevaihdon ylittäessä 100 000 USA:n dollaria yritys menettää oikeutensa käyttää ilmaista

versiota ja käyttöön tulee ottaa Unity Pro. Ilmaisen version ja Unity Pron eroina ovat Pron kattavammat ominaisuudet ja Pron hinta, joka on 75 USA:n dollaria kuukaudessa. Lisäksi Unity Pro ohjelmaan voi hankkia iOS- ja Android Pro lisäosan, jotka maksavat yhteensä 150 USA:n dollaria kuukaudessa. Yritys X kehittää ensimmäisiä pelejään ilmaisella versiolla, mutta tarpeen vaatiessa päivitetään maksulliseen versioon Pro versioon.

Yritys X:n perustajat allekirjoittavat tekijänoikeussopimuksen. Sopimuksessa käsitetään tekijänoikeuden siirtyminen henkilöiltä Yritys X:n haltuun vaikka jäsen irtaantuisi yritystoinnista. Samanlainen tekijänoikeussopimus allekirjoitetaan myös tulevaisuudessa palkkavien työntekijöiden kanssa. Uusien työsopimusten kohdalla käytetään seuraavaa mallilauseketta:

”Työsuhteen aikana ja sen johdosta tehtyjen sekä luotujen teosten ja muiden tekijänoikeuslaissa tarkoitettujen suojan kohteiden kaikki taloudelliset oikeudet, mukaan lukien muunteluoikeus ja luovutusoikeus toiselle, siirtyvät työnantajalle ja säilyvät tällä työsuhteen päätyttyä ilman eri korvausta.”

Marko on jo rekisteröitynyt Apple Developer Programiin (ADP), jota kautta peli saadaan julkaistua iOS laitteille. ADP:n liittymismaksu on 99 USA:n dollaria vuodessa. Maksun jälkeen ADP:hen tulee lisätä yrityksen tilitiedot, sijainti ja muita byrokraattisia kohtia, joita Apple vaatii. ADP tarjoaa kehittäjille oman foorumin ongelmatilanteita varten. Apple tarjoaa myös selkeän maksutavan pelaajille, jota kautta he voivat suorittaa sovelluksen sisäisiä maksuja tai päivittää suoraan kokonaiseen versioon.

Mahdollista alihankintaa varten Marko on luonut tunnuksen sivulle www.elance.com. Elance on palvelu, jossa yritykset tai yksityishenkilöt voivat palkata freelancer koodaajia luomaan sovelluksia ja pelejä toimeksiannon muodossa. Elance on loistava vaihtoehto, jos osaaminen pelien valmistukseen ei riitä tai jos projekteja on useampia yhtäikaa, eikä yrityksellä ole varaa palkata lisää henkilöstöä. Yritys X teki Elanceen ehdotuksen kahdelle freelancerille, jossa selitettiin lyhyesti pelin idea sekä haluttu pelattavuus peliin. Toinen freelancereista vastasi ja lupasi pelin kahdessa kuukaudessa hintaan 1 870 USA:n dollaria. Elanceen ehdotuksen luominen oli hintatason testaamista ja tarjousta ei hyväksytty Yritys X:n puolesta. Kyseinen pelin valmistaja oli yksityishenkilö Intiasta. Pelin kehittämisen haasteina olisi ollut aikaero, mahdolliset kommunikaatiovaikeudet sekä kehittämisen jouhevuus ja luotettavuus. Alihankintaan saatetaan turvautua siinä vaiheessa, jos pelin valmistaminen perustajien toimesta osoittautuu liian haastavaksi ja hitaaksi tai jos projektien määrän tai vaatimusten takia resurssit ovat liian vähäiset.

2.7 Talous

Yrityksen myyntitulot muodostuvat Applen App Storessa saatavilla olevista mobiilipeleistä. Pelin hinta on 0,99 euroa ja sitä myydään App Storessa siihen hintaan. Apple tilittää pelistä 15 % ALV:n eli noin 0,15 euroa Luxemburgiin. Jäljellejäävästä verottomasta 0,84 eurosta Apple ottaa oman osuutensa 30 %, jolloin kehittäjälle jää 0,59 euroa per ostettu peli. Applen vaatiman 150 USA:n dollarin rajan ylittyessä Apple tilittää rahat ilmoitetulle pankkitilille. Asiasta kannattaa kirjanpitoa varten tehdä Applelle lasku, jossa on mainittu sekä Luxemburgin toimiston osoite ja VAT-numero, sekä oman yrityksen osoite ja VAT-numero. Nämä ominaisuudet löytyvät iTunes Connectista, niin kuin laskun lähetyslomakekin. Myynti on yhteisömyyntiä ALV-prosentilla 0 ja se ilmoitetaan verottajalle sellaisena. Sama käytäntö pätee Google Play kaupassa. Verotukseen perehdytään vielä kansainvälisen verotuksen osaavan tilitoimiston kautta, josta Yritys X varmistaa miten verotus alalla toimii. Verotukseen tulee perehtyä tarkkaan, kun ensimmäinen peli alkaa olla valmis ja se aiotaan julkaista, sillä se vaikuttaa suoraan tuotteista saatuihin myyntituloihin ja tuotteelle asetettavaan hintaan.

Osakeyhtiön ja osuuskunnan verotettava tulo (20 %) lasketaan siten, että veronalaisista tuloista vähennetään vähennyskelpoiset menot. Jos tulot ovat suuremmat kuin menot, yrityksellä on verotettavaa tuloa. Jos taas menot ovat suuremmat, yritykselle syntyy tappiota. Verotettavan tulon laskeminen perustuu kirjanpitoon, mutta kirjanpidon ja verotuksen eroavaisuuksien vuoksi verotettava tulo voi poiketa kirjanpidon tuloksesta.

Yrityksen taloutta seurataan koko ajan perustajien toimesta. Talouden seurannalle pystytään etsimään kohtia, joissa kustannuksia voisi vähentää ja pystytään asettamaan tavoitteita tulevaisuudelle. Yrityksen kirjanpidon hoitaa yrittäjien ystävä, joka on valmistunut 2014 kauppatieteiden maisteriksi pääaineenaan laskentatoimi. Yrityksessä ei uskota liikevaihdon olevan niin suurta alussa, että kirjanpidon ulkoistaminen tilitoimistolle olisi varteenotettava vaihtoehto. Kirjanpitokustannuksien arvioidaan olevan vuodessa noin tuhat euroa. Yrityksen pankkitilin avaaminen maksaa sata euroa ja tilin ylläpitokustannukset ovat noin sata euroa vuodessa. Tilin avaamisen jälkeen yrityksen rahaliikenne asiat hoidetaan pankin tarjoamien verkko- ja puhelinpalveluiden avulla. Pankkitilin verkkopankkitunnukset luodaan yrityksen jokaiselle osakkaalle ja kirjanpitäjälle. Osakeyhtiön perustamisilmoituksen ja pankkitilin avaamisen hoitaa Marko. Perustajat kokoontuvat ennen perustamisilmoituksen tekemistä. Kokouksessa laaditaan ja allekirjoitetaan perustamissopimus sekä yhtiöjärjestys.

2.8 Rahoitus

Yritys X tarvitsee kulujen kattamiseen vuoden 2016 loppuun mennessä rahaa yhteensä noin 19 000 euroa. Yrityksen kustannuslaskelmassa on otettu huomioon se, ettei vuoteen 2016 mennessä ole tarpeen rekisteröityä Unity3D pro lisenssiin, iOS pro lisenssiin eikä Android pro lisenssiin. Näiden lisenssien hinnaksi tulisi yhteensä noin 225 euroa kuukaudessa. Yrityksen rekisteröimiskustannukset ovat yhteensä 330 euroa. Rekisteröiminen hoidetaan verkossa Patentti- ja rekisterihallituksen sivuilla. Pankkitilin avaaminen maksaa sata euroa ja ylläpitokustannukset ovat noin sata euroa vuodessa. App Storen, Google Playn ja Windows Storen julkaisemiseen oikeuttavat lisenssit maksavat yhteensä 400 euroa vuodessa. Yrityksen suurin menoerä on markkinointi, johon yritys aikoo panostaa mahdollisimman paljon. Vuoden 2016 loppuun mennessä markkinointiin investoidaan rahaa yhteensä 14 000 euroa. Tämä sisältää kolmen pelin markkinointikustannukset, kotisivujen ylläpitämisen ja muun yrityksen mainonnan. Vuonna 2016 tuotteita saatetaan valmistaa alihankintana mahdollisesti Suomesta tai ulkomailta. Alihankintabudjetiksi on varattu 3000 euroa. Kolmen tuotteen päivittämiseen ja ylläpitämiseen on varattu rahaa 500 euroa ja satunnaisiin menoihin on varattu tuhat euroa. Yrittäjät eivät nosta palkkaa yrityksen kassasta vielä vuoden 2016 loppuun mennessä vaan, elättävät itsensä vielä omilla päivätöillään. Vuoden 2016 aikana katsotaan siirtyvätkö perustajat yritystoimintaan täysipäiväisesti. Osakepääoma 2500 euroa talletetaan perustajien säästöistä, 833,33 euroa henkilö kohden. Osakepääoma pidetään yrityksen tilillä ja käyttöpääoma hankitaan muualta.

Yrityksen rahan tarve on noin 19 000 euroa. 6000 euroa toivotaan saavan lähipiiristä neljän vuoden laina-ajalla. Finnveran kanssa pyritään keskustelemaan 6000 euron kulutusluotosta, jota lyhennetään kuukausittain lyhennys- ja korkoprosentin mukaan myyntituloista. Verkkosivu Mesenaatti.me on ensimmäinen kaikille avoin suomalainen joukkorahoituspalvelu. Joukkorahoituksesta toivotaan saavan mahdollisimman paljon pääomaa ja tavoitteena on optimistinen 5000 euroa. Yritys X:n rahoitus- sekä tulevaisuuden myyntilaskelma on esiteltynä alapuolella. Myyntilaskelmassa verojen osuus on otettu myynnistä Applen ottaman osuuden jälkeen. Vuonna 2015 vähennyskelpoiset menot ovat suuremmat, kuin tulot. 2016 yrityksen arvioitu verotettava tulo vähennysten jälkeen on 14 350 euroa. Tähän lukuun on otettu huomioon 2015 verotuksessa jäljelle jääneet vähennyskelpoiset menot, jotka on vähennetty myyntituotoista Applen osuuden jälkeen. Jäljellä olevasta summasta on laskettu verojen osuus prosentilla 20. Vähennyksiä ei ole otettu huomioon vuosien 2017 ja 2018 laskelmissa.

Taulukko 3. Yritys X:n rahoituslaskelma

Rahoituslaskelma vuoden 2016 loppuun asti	
INVESTOINNIT	
Perustamismenot	330,00 €
Maksuliikenteen ylläpito	300,00 €
Lisenssit	400,00 €
Markkinointi vuoden 2016 loppuun	14 000,00 €
Tuotekehitys alihankinta	3 000,00 €
Yrittäjien palkat	- €
Päivitykset, ylläpito	500,00 €
Satunnaiset menot	1 000,00 €
RAHAN TARVE	19 530,00 €
Oma pääoma	2 500,00 €
Vieras pääoma	
Finnvera	6 000,00 €
Joukkorahoitus	5 000,00 €
Pankkilaina	- €
Lähipiiri	6 000,00 €
YHTEENSÄ	19 500,00 €

Taulukko 4. Yritys X:n myyntilaskelma

	2015		2016		2017		2018	
	€	%	€	%	€	%	€	%
myynti (sis ALV ja Applen osuuden)	2 970		21 929		24 121	10	26 533	10
ALV (15%)	446		3 289		3 618		3 980	
Apple (30% verottomasta summasta)	757		5 592		6 151		6 766	
LIKEVAIHTO	1 767		13 047		14 352		15 787	
Markkinointi	3 465		7 100		7 100	10	7 100	10
Mater/ostot	0		0		0		0	
Hlö-kust.	0		0		0		0	
Hallinto	0		0		0		0	
Vakuutus	0		0		200		200	
Vuokra	0		0		0		0	
Muut kust.	3 530		1 000		1 000		1 000	
KÄYTTÖKATE	-5 228		4 947		6 052		7 487	
Poistot								
LIKETULOS	-5 228		4 947		6 052		7 487	
Lainojen hoito	0		2 250		2 250		2 250	
Välittömät verot	0		2 870		3 594	2	3 953	
NETTOTULOS	-5 228		-173		208		1 284	
Satunn. tulot	2 500		1 000					
Satunn. menot	0		500					
KOKONAISTULOS	-2 728		1 327		208		1 284	

2.9 Riskit

Yritys X toimii ensimmäiset vuotensa pitkälti vieraan pääoman varassa, sillä yrittäjillä ei ole enempää omaa pääomaa sijoitettavaksi. Vieraan pääoman suuri määrä muodostaa yritykselle rahoitusriskin, sillä vieraan pääoman lyhennykset ja korot on saatava maksettua myös huonompina aikoina. Yrittäjien toiveena on, että yrityksen latausmäärät olisivat tuntuvasti suurempia kuin laskelmissa, jolloin lainat ja korot saataisiin maksettua nopeammalla aikataululla pois. Yrityksen mahdollisiin vahinkoriskeihin sisältyy laitteiston hajoaminen ja tätä kautta tärkeiden tiedostojen tai datojen menettämistä. Osakkaiden vähäisyys, heidän vakava sairastuminen sekä lähipiirissä tapahtuvat traagiset asiat luetaan myös yrityksen vahinkoriskeihin. Vahinkoriskeihin sisältyy myös työntekijöiden tapaturmat tai tiedosto- ja laitteisto varkaudet Yrityksessä kaikista tiedostoista ja datoista pidetään varmuuskopioita pilvipalvelussa ja Artun omistamalla ulkoisella kovalevyllä. Tiedostovarkauksilta suojaudutaan asettamalla vahvat salasana tiedostokansioihin ja tietokoneisiin.

Yrittäjien pakollisiin vakuutuksiin kuuluu YEL-vakuutus, jos yrittäjän työpanos ylittää summan 7 502,14 euroa (2015) ja yrityksestä omistetaan yli 30 prosenttia. YEL-vakuutusta ei makseta vielä vuonna 2016, mutta vuonna 2017 jokaiselle yrittäjälle otetaan YEL-vakuutus, jos yritystoimintaan lähdetään täysipäiväisesti mukaan. Työpanosten odotetaan silloin nousevan niin korkeiksi, että työpanoksen minimimäärä ylittyy ja YEL-tulee jokaiselle pakolliseksi. Toimeentulo turvataan omilla palkkatöillä siihen asti kunnes päätös täysipäiväisestä yrittämisestä tehdään. Yrittäjillä tulee olla pakollinen lakisääteinen tapaturmavakuutus, koska yrittäjät omistavat yhtiöstä alle 50 prosenttia. Jos yrityksessä on työntekijöitä heille tulee ottaa Työntekijän Eläkelain mukainen vakuutus TyEL ja lakisääteinen tapaturmavakuutus. TyEL maksetaan, kun työntekijä on 18–67-vuotias ja ansiot ylittävät 51,57 euroa kuukaudessa. Vuonna 2015 keskimääräinen työeläkevakuutusmaksu on 24 % palkoista, josta työntekijän osuus on 5,7–7,2 %. Yritys X:n perustajille otetaan YEL-vakuutus mahdollisesti vuodesta 2017. Tapaturmavakuutus on jo jokaisella perustajalla. Työntekijöihin liittyvät vakuutukset eivät ole vielä ajankohtaisia.

Lähteet

Apptamin. The iOS App Marketing Strategy Guide. Luettavissa:

<http://www.apptamin.com/blog/app-marketing-strategy/>. Luettu: 9.12.2014

Deloitte. 2014. Deloitte Global Mobile Consumer Survey - Finland 2014 . Luettavissa:

[http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/sovelluksista-](http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/sovelluksista-vainparhaimmatselvivaetdeloittefinlandtechnology.html)

[vainparhaimmatselvivaetdeloittefinlandtechnology.html](http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/sovelluksista-vainparhaimmatselvivaetdeloittefinlandtechnology.html) Luettu: 21.1.2015

Developer Apple. 2014. App Store Marketing Guidelines. Luettavissa:

<https://developer.apple.com/app-store/marketing/guidelines/#downloadOnAppstore> Luettu: 9.12.2014

Forbes. 2014. Mobile Apps Won't Lead To Riches For Most Developers. Luettavissa:

<http://www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2014/01/13/mobile-apps-may-not-pave-the-way-to-developer-riches-sales-average-less-than-1250-a-day/>. Luettu: 21.1.2015

The Guardian (NewZoo). 2014. Mobile games revenue to overtake consoles in 2015, says analyst. Luettavissa: <http://www.theguardian.com/technology/2014/oct/23/mobile-games-revenue-overtake-consoles-2015> Luettu: 21.1.2015

Gummicube. We're dedicated to helping your mobile app find its audience. Luettavissa:

<http://www.gummicube.com/?gclid=Cj0KEQIAtZWkBRC9ibSfhoKEyLYBEiQA5fDxkWv6xaSToG1y-8LjsHWb8Otg1c13EDpsGkY3DHghqSYaAIRk8P8HAQ>. Luettu: 9.12.2014

Markkinointia.fi. Sosiaalinen media ja markkinointi. Luettavissa:

<http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoinnin-muutos/uudet-valineet/sosiaalinen-media.html> Luettu: 9.12.2014

NewZoo. 2013. Infographic: Mobile games market to double in size until 2016 and reach

\$23.9BN. Luettavissa: <http://www.newzoo.com/insights/infographic-mobile-games-market-to-double-in-size-until-2016-and-reach-23-9bn/> Luettu: 21.1.2015

StartApp. Advertise your App with StartApp Today. Luettavissa: <http://lp.startapp.com/self-serve/?ChannelCampId=Advertisers-FI-Search-EN->

Exact&gclid=Cj0KEQIAtZWkBRc9ibSfhoKEyLYBEiQA5fDxkesUbzflg9hDa0iBaRqlo_2HfHrV90T3KXHUonXg0wEaAnQx8P8HAQ Luettu: 9.12.2014

Statista. 2013. Worldwide market share of mobile applications stores in 4th quarter 2012, by download volume. Luettavissa: <http://www.statista.com/statistics/183469/global-market-share-of-mobile-apps-stores-by-download-volume/>) Luettu: 21.1.2015

TechCrunch. 2014. iTunes App Store Now Has 1.2 Million Apps, Has Seen 75 Billion Downloads To Date. Luettavissa: <http://techcrunch.com/2014/06/02/itunes-app-store-now-has-1-2-million-apps-has-seen-75-billion-downloads-to-date/> Luettu 21.1.2015

Tekes. 2014. The Game industry of Finland. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/skene/game-industry-finland-brochure-2014.pdf> Luettu: 21.1.2015

Vakuutusfakta. Yrittäjän pakolliset vakuutukset. Luettavissa: <http://www.vakuutusfakta.com/yrittajan-pakolliset-vakuutukset/>. Luettu: 21.1.2015

Yrittajat.fi. Yrityksen tekijänoikeusopas. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/4729c904-7ce8-42b5-991f-795f5f67d9b8/Yrityksen+tekij%C3%A4noikeusopas+verkkoversio+lopull.pdf> Luettu: 21.1.2015

Yrityksen perustaminen. Osakeyhtiön perustaminen. Luettavissa: <http://yrityksen-perustaminen.net/osakeyhtion-perustaminen/> Luettu: 9.12.2014.